

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Plan de Negocios

“Resto Bar - La Fábrica”

Proyecto trabajo final Prácticas Profesionales.

AUTORES

Grinóvero, Fernando Gabriel

DNI: 33.919.286

Teléfono: (0343) – 155197272

ferchogrinovero@gmail.com

Bregant, Fernando Maximiliano

DNI: 34.680.135

Teléfono: (0343) – 154387555

maxibregant@hotmail.com

TUTORA

Quinodoz, María José

08 DE AGOSTO DE 2019

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. PALABRAS CLAVES	8
4. MARCO TEÓRICO – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
PLAN DE NEGOCIOS.....	9
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL.....	10
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: PORTER.....	11
ANÁLISIS FODA	13
MARKETING MIX.....	13
TASA INTERNA DE RETORNO.....	14
5. INTRODUCCIÓN.....	16
HISTORIA DE LA CERVEZA	16
HISTORIA DE LA CERVEZA EN ARGENTINA.....	22
INDUSTRIA DE LA CERVEZA EN ARGENTINA	24
CERVEZA ARTESANAL EN ARGENTINA.....	29
CERVEZA ARTESANAL EN PARANÁ.....	33
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	36
LA EMPRESA	36
PERSONERÍA JURÍDICA.....	37
LAYOUT DEL SALON DE VENTAS	38
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	38
NOMBRE	38
MISIÓN.....	39
VISIÓN	39
ESTILO GERENCIAL	39
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	39
VENTAJAS COMPETITIVAS Y HABILIDADES DIFERENCIALES.....	40
RECURSOS HUMANOS.....	41
ORGANIGRAMA	41

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
PLANTILLA DE PERSONAL.....	43
COSTOS LABORALES	44
JORNADA DE TRABAJO - TURNOS LABORALES	45
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	46
CERVEZA ARTESANAL.....	46
GASTRONOMÍA.....	48
ATENCIÓN AL CLIENTE.....	50
7. ANÁLISIS DE MERCADO.....	51
MERCADO ACTUAL.....	51
PÚBLICO OBJETIVO	51
PRECIO ACTUAL.....	52
CONSUMO.....	52
LUGAR DE COMPRA.....	52
ANÁLISIS MACRO – PESTEL	52
POLÍTICO- LEGAL	53
ECONÓMICO	54
SOCIAL-CULTURAL	55
TECNOLÓGICO	56
ANÁLISIS MICRO - PORTER	57
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	57
AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUOS	58
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	60
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	61
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	63
ANÁLISIS FODA.....	65
AMENAZAS.....	65
OPORTUNIDADES	66
DEBILIDADES.....	67
FORTALEZAS	67
ANÁLISIS Y PONDERACIÓN.....	68
8. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	72
INSUMOS	72

PROCESO PRODUCTIVO.....	74
INSTALACIONES, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.....	79
9. PLAN DE MARKETING	81
ESTRATEGIA FUNCIONAL: MARKETING MIX.....	81
PRODUCTO	81
PRECIO.....	82
PLAZA – DISTRIBUCIÓN.....	83
PROMOCIÓN	83
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	84
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	85
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	85
10. ANÁLISIS FINANCIERO	87
REQUERIMIENTO DE FONDOS Y SU APLICACIÓN	87
INVERSIÓN INICIAL	87
COSTOS FIJOS	87
COSTOS VARIABLES.....	88
INGRESOS.....	88
ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE FONDOS.....	90
11. CONCLUSIÓN.....	92
CONCLUSIÓN – BREGANT, FERNANDO MAXIMILIANO	93
CONCLUSION – GRINÓVERO, FERNANDO GABRIEL.....	94
12. BIBLIOGRAFÍA.....	96
13. ANEXOS	98
ANEXO I: CURRICULUM VITAE TUTORA	98
ANEXO II: IMÁGENES DEL DISEÑO DEL NEGOCIO	103
ANEXO III: IMÁGENES DEL EQUIPAMIENTO	104
ANEXO IV: PROMULGACIÓN DE LA SAS.....	104
ANEXO V: NOTICIA – INICIATIVA DE MARCO REGULATORIO	109
ANEXO VI: NOTICIA – DESCUBRIMIENTO LEVADURA LAGER PATAGÓNICA	110
ANEXO VII: REGLAMENTO INTERNO LABORAL	111

1. RESUMEN EJECUTIVO

Dado el creciente consumo de cerveza artesanal en el país y el descubrimiento de que en la ciudad de Paraná no existe suficiente oferta en el mercado para cubrir la gran demanda actual por cervezas innovadoras y de calidad se decide realizar un “Plan de negocios” para analizar la puesta en marcha de un Resto Bar llamado “La Fábrica”, que se dedicará principalmente a la producción y venta de cerveza artesanal de elaboración propia fabricada con materias primas de alta calidad, como así también la complementación de un servicio gastronómico, brindando una experiencia completa y diferente al consumidor.

La Fábrica surge a partir de la unión de cuatro emprendedores, Matías Bregant, Sergio Averó, Ignacio Averó y Francisco Cossy, decididos a realizar una actividad económica que combine sus estudios y experiencias, junto con sus cualidades emprendedoras, espíritu joven y gusto por la cerveza artesanal.

El bar estará ubicado en una zona estratégica de la ciudad Paraná, uno de los sectores más concurridos de la ciudad, localizándose en calle Córdoba 528, a 5 cuadras del centro peatonal y a la misma distancia del parque Urquiza, punto de relevancia turística y de esparcimiento para los paranaenses y visitantes de la región. El inmueble donde se desarrollará el emprendimiento posee una superficie de 500 m² y cuenta con dos pisos.

El plan de negocios se desenvuelve a partir de una profunda investigación sobre los diferentes aspectos que conllevan desarrollar un emprendimiento con el propósito de determinar el grado de factibilidad del mismo.

En primera instancia se describe la empresa en donde se definen las características de la organización, en la cual se encuadra a la organización como una Sociedad por Acciones Simplificada, debido a las condiciones de flexibilidad que este marco de constitucionalidad ofrece. La firma contará con 16 empleados en relación de dependencia quienes se desempeñarán en 4 áreas laborales diferentes, departamento de producción, administrativo, comercial y de marketing, las cuales serán dirigidas por cada uno de los socios. La cantidad de personas y el nivel de capacitación del personal están analizados en relación al grado de optimización del proyecto.

La empresa realizará su propia fabricación de cerveza artesanal, de alta fermentación, de diversos estilos y sabores de acuerdo a recetas verificadas por Juan Marcante, Ingeniero Químico con más de 10 años de experiencia en el rubro. A su vez se complementará el producto con un servicio gastronómico de alta calidad y sofisticación, a cargo del Chef Internacional Matías Bregant.

El mercado objetivo determinado a partir de la investigación se enfoca en hombres y mujeres en el rango de edad de 18 a 35 años, en especial aquellos por encima de 25 años, debido al poder adquisitivo y al análisis demográfico y económico de la ciudad.

Los resultados del análisis plantean un mercado de alta competencia pero con una oferta que no logra acaparar la demanda actual, siendo uno de los aspectos diferenciales del proyecto el hecho de que la fábrica producirá volúmenes elevados de cerveza en relación a la competencia, pudiendo así, ganar participación en el mercado e intervenirlo adecuadamente. Sumado a los resultados de la investigación y análisis de los entornos externos e internos en el cual se desarrollará el emprendimiento, que permiten observar un grado de viabilidad óptimo para su progreso determinando una mayor cantidad de escenarios positivos que negativos.

El emprendimiento posee ventajas competitivas y habilidades diferenciales que permiten la aptitud del proyecto, que son la elaboración de un producto orgánico y natural, con personal capacitado y con experiencia, la productividad a escala en relación a otras fábricas de la ciudad, y la posibilidad de observar el proceso productivo durante la estadía

en el bar, estableciendo productos y servicios que se diferencian de la competencia en el mercado actual.

La inversión inicial del proyecto es de \$3.391.020 la cual estará distribuida de la siguiente manera:

INVERSIÓN INICIAL					
EQUIPO E INSTALACIONES	ALQUILER (4 MESES)	GASTOS VARIOS	MERCADERÍA INICIAL	PUBLICIDAD	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD
\$ 2.660.470	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 450.000	\$ 22.300	\$ 8.250

Según el análisis económico y financiero planteado, la inversión se recupera en el año 3, en relación a la capacidad de instalación estipulada para el proyecto. La empresa tiene una capacidad de producción máxima de 3000 litros mensuales de cerveza artesanal, condición que la diferencia de otras fábricas, superando el promedio de elaboración de la ciudad.

Se integra este análisis con una estrategia de marketing, basado en la popularización y demanda de consumo de la cerveza artesanal, con posibilidad de adaptarse naturalmente al precio de mercado pero también pudiendo reducirlo gracias a la producción de escala y así ganar clientes; con facilidad en el acceso a los canales de distribución comunes al sector; y con objetivos publicitarios elevados, llegando al consumidor por diferentes vías de comunicación y una fuerte inversión en la gestión de redes. Se complementa el plan de marketing con el análisis en estrategias de posicionamiento, segmentación y fidelización de clientes.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del plan de negocios se centra en evaluar mediante la investigación de campo y la utilización de herramientas teóricas la viabilidad productiva, comercial, operativa y financiera de implementación de un bar-resto y una fábrica de producción de cerveza artesanal en el centro de la ciudad de Paraná.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluación de la factibilidad de apertura.
- Realización de estudio de mercado para analizar el contexto externo, enfocado en aspectos políticos, legales, sociales, culturales, económicos y tecnológicos, y entorno remoto, analizando competencia, clientes y proveedores.
- Identificación de los factores que justifican el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta la estrategia más apropiada para insertarse en el mercado.
- Investigación de los procesos productivos, análisis de la tecnología y equipamientos y los recursos humanos necesarios para el desarrollo de un producto de calidad y un servicio óptimo.
- Determinación de los costos operativos, costos de producción e infraestructura que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha del proyecto.
- Estimación de la inversión inicial y la rentabilidad del micro-emprendimiento en el mediano plazo y largo plazo.

3. PALABRAS CLAVES

CERVEZA ARTESANAL

EMPRENDIMIENTO

PROCESO PRODUCTIVO

CALIDAD

DIFERENCIACIÓN

4. MARCO TEÓRICO – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan las herramientas teóricas utilizadas para la implementación del plan de negocios, que han sido la base de investigación de los diferentes procesos para analizar la viabilidad del proyecto.

PLAN DE NEGOCIOS

Es un documento de investigación, descripción, análisis y proyección de un negocio donde el propósito fundamental es considerar su aptitud en el futuro, en el cual se presenta el plan de acción y el conjunto de estrategias que se seguirán para alcanzar los objetivos que se pretendan. Es un instrumento de análisis escrito que sirve de guía para la toma de decisiones de cómo llevar una idea o iniciativa a la práctica de manera sistemática y ordenada, permitiendo establecerse como un método de evaluación del progreso del proyecto para ajustar el plan en función de resultados parciales y anticipar posibles problemas y escenarios, siendo punto de referencia para futuros procedimientos de nuevos propósitos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Reúne toda la información necesaria para establecer los lineamientos generales de gestión y sirve de guía permitiendo visualizar la viabilidad económica para los emprendedores, como también para la búsqueda de financiamiento a través de nuevos socios o inversionistas, o simplemente para fundamentar la solicitud de créditos ante entidades financieras. Mediante esta herramienta se analiza el entorno del proyecto, determinando con precisión la aptitud del mismo en relación al mercado, la competencia, las fortalezas y oportunidades que posee y las amenazas y debilidades que podrían atentar contra la iniciativa y anticiparse aumentando la probabilidad de éxito. También genera una instancia de desarrollo para ideas, soluciones y resultados, y brinda parámetros de adaptación y flexibilidad considerados, por lo que se puede ir modificando en relación a los objetivos y las contingencias del entorno.

Permite visualizar a su vez el sentido operativo del proyecto, el análisis financiero, la evaluación de la demanda y las condiciones del mercado objetivo en el cual se desea incurrir, apreciando varios escenarios y analizando factores críticos del proceso. También determina un plan estratégico en relación a los recursos humanos, buscando la asignación de responsabilidades, la definición de áreas, el nivel de compromiso en la toma de decisiones, la resolución de conflictos posibles y el orden en la estructura empresarial en general. Muestra los posibles resultados de la empresa, analizando distintos escenarios y estrategias y conocer así donde se originan los recursos financieros y como se produce el flujo de dinero.

Como tal, el plan de negocios tiene un uso interno, desde el punto de vista de gestión y planificación, y otro externo, como herramienta de promoción y comunicación de la idea del negocio.

Este plan de negocios está compuesto por los siguientes puntos de análisis e investigación:

- **INTRODUCCIÓN:** al inicio del plan de negocios se realiza una investigación profunda de la historia del producto estrella que es la cerveza, devenida en la cerveza artesanal, describiendo desde el surgimiento de la misma, su proceso en la historia del mundo hasta la situación actual en su consumo en la región.

- **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:** se plantea el propósito del proyecto, filosofía de la empresa, su estructura organizacional, los productos y servicios a desarrollar y ventajas competitivas y habilidades diferenciales del comercio.
- **ANÁLISIS DE MERCADO:** se desarrolla un análisis macro y micro del entorno, investigando el mercado al cual desea intervenir el emprendimiento, finalizado con un análisis FODA, para concluir el estudio investigando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa presenta en relación al sector.
- **ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN PRODUCTIVA:** se describen los insumos y los procesos productivos a desarrollar en el proyecto, como así también la capacidad instalada para producir y los costos de inversión en equipamientos, instalaciones e infraestructura.
- **PLAN DE MARKETING:** se diseña un plan de marketing basado en la herramienta teórica de Marketing Mix, donde se evalúan y analizan las estrategias de producto, precio, plaza (distribución) y promoción.
- **ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO:** se detallan los costos de inversión y la viabilidad del proyecto a 5 años, estipulando el retorno de la inversión financiera y económica y la visión a largo plazo de la iniciativa, realizando el flujo de fondos y el estado de resultados.

El desarrollo de este plan servirá a los emprendedores como una herramienta de gestión gerencial que les permitirá tener control sobre los procedimientos, podrán anteponerse a cambios externos reduciendo riesgos o reconociendo nuevas oportunidades, obtener mayor información sobre los procesos productivos y cómo ser más eficientes en sus servicios, determinar los sectores que estipulen mayor inversión, definir la toma de decisiones de las diversas áreas, consolidarse como equipo de trabajo y aclarar las metas esenciales de su plan acción, trabajando estratégica y eficientemente y analizando el posicionamiento en el mercado, su participación, los objetivos comerciales y los resultados posibles.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL

Para investigar y analizar el macro entorno del emprendimiento se utilizó el denominado análisis Pestel, que es un instrumento de planificación estratégica que nos permite definir el contexto externo en el que se desarrollará el proyecto, donde se observan los factores políticos, legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que pueden influir en la empresa. Es una técnica de análisis, en el cual se identifican de forma sistemática todos los factores en los que el propósito de la empresa se ve influenciado, lo que permite reconocer el entorno y generar un diagnóstico de las tendencias actuales de cada uno de los sectores con los que el proyecto tiene contacto, dando la oportunidad de generar previsibilidad en tendencias y en riesgos. Es decir, intenta a partir de un análisis estratégico identificar el futuro próximo y utilizar esta información para volcarla en la toma de decisiones y en los lineamientos mediante un plan de acción adecuado al sistema en el que se encuentra.

- **FACTORES POLÍTICOS Y JURÍDICOS:** se analiza el proyecto en relación a la influencia de los aspectos políticos y legales que lo rodean y que pueden influir en el desempeño del plan como son las diferentes políticas de los gobiernos locales,

provinciales, nacionales, como así también la tendencia mundial; políticas de subsidios y financiamiento estatal, cargas impositivas y marcos habilitantes, políticas fiscales y tratados comerciales, el grado de informalidad del rubro y la situación política y electoral actual.

- **FACTORES ECONÓMICOS:** permite conocer el grado de influencia que tendrá en nuestro plan la situación económica actual y las proyecciones a futuro que podrían afectar a su ejecución como son la inestabilidad de los ciclos económicos del país y como afectan los ciclos de otros países o cuales de éstos podrían interesarnos potencialmente ya sea en forma comercial o cultural; las políticas macroeconómicas aplicadas, tasas de interés, depreciación de la moneda local, tasa de desempleo, inflación y niveles de rentabilidad actual; la segmentación en clases económicas de la población, los cambios y las tendencia de consumo y de poder adquisitivo; entre otros.
- **FACTORES SOCIOCULTURALES:** se analizan los cambios culturales y de la sociedad, se identifican los aspectos relevantes intentando entender los nuevos comportamientos de las personas y como se van modificando y adaptando con el transcurso del tiempo, ya sea en el consumo como son los cambios en los gustos o en las modas y el nivel de ingreso de los clientes, como también la conciencia por la salud, la forma en que se desarrolla la comunicación y las relaciones entre las personas en la actualidad, modificaciones en el nivel poblacional, y hasta aspectos religiosos o institucionales que pueden influir en el plan de acción.
- **FACTORES TECNOLÓGICOS:** es uno de los aspectos más complejos y cambiantes y en el que se debe hacer mayor hincapié, debido a la velocidad en que se produce y cómo influye en la innovación del consumo y canales de distribución. Se debe estar atento a las tendencias tecnológicas ya que proponen nuevas maneras de comercializar y plantean cambios rotundos en la sociedad. Se analizan factores tecnológicos del sector, su innovación y promoción, la inversión de las empresas en investigación y desarrollo, la aparición de nuevas tecnologías y la adquisición de las mismas, nuevas formas de producción y distribución, la velocidad de los cambios y la obsolescencia de no adaptarse adecuadamente.

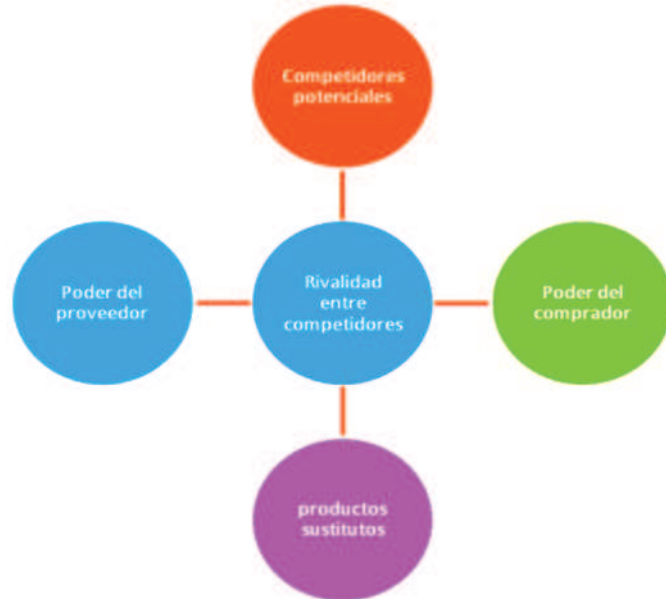
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: PORTER

Desarrollamos el análisis de competitividad de la empresa examinando el clima o la situación competitiva de cada uno de los productos mercados y evaluando la naturaleza y la fuerza de las ventajas competitivas que los competidores existentes ostentan en cada uno de ellos. El objetivo es identificar el tipo de ventaja competitiva que en el negocio prevalece, y evaluar en qué medida se puede defender, teniendo en cuenta la situación del contexto, la relación entre las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores, determinando si la industria de la cerveza artesanal en Paraná es atractiva o no. Las fuerzas se dividen en:

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:** los competidores potenciales dispuestos a entrar al mercado constituyen una amenaza importante para la empresa, la cual debe intentar reducir y protegerse mediante barreras de entrada. Son competidores potenciales las empresas externas al producto mercado que pueden superar fácilmente las barreras de entrada, aquellas que una entrada constituye una sinergia

manifiesta o que es la prolongación lógica de su estrategia, y los clientes o proveedores que pretendan integrarse.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:** los productos sustitutos constituyen una amenaza permanente, son productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. La amenaza puede agravarse frente a la inadecuada adaptación de los cambios tecnológicos como de mercado, por lo que las empresas deben vigilar las evoluciones tecnológicas para adaptarse con un comportamiento práctico y no solamente de rebote.



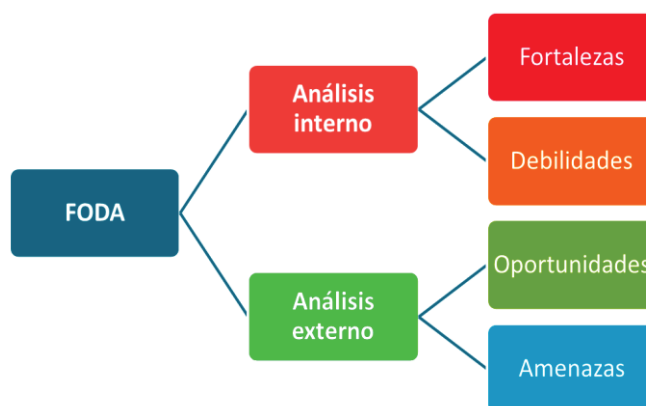
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:** los clientes poseen un cierto poder frente a sus proveedores cuando influyen en su potencial rentabilidad obligándolos a bajar precios o exigir servicios más amplios, desde condiciones de pagos favorables a generar enfrentamientos entre competidores. Para ello se deben establecer condiciones como grupos de clientes concentrados, que los productos estén poco diferenciados, que los costos de cambio de proveedor para el cliente sean reducidos, que el cliente se convierta en un potencial competidor y que tenga información completa sobre demanda, precios y costos del rubro.
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** al momento de negociar con proveedores, el grado de poder se verá manifestado en el intercambio, cuando éstos tengan la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas, por lo que proveedores en condiciones de poder pueden incidir en la rentabilidad de una actividad si los clientes no pueden trasladar a los precios el aumento de los costos. Los proveedores son poderosos cuando hay una elevada concentración de éstos en relación a los clientes, no existen niveles de sustitución elevados, el fabricante no es importante para el proveedor en relación a las compras que realiza o éste constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.
- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:** el nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Es la lucha entre empresas por la posición en el mercado, donde esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar dicha posición. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen condiciones como numerosos competidores en el mercado, desarrollo industrial lento, elevados costos de almacenamiento, falta de diferenciación productiva, competidores diversificados o altas barreras de salida, entre otros.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo para la viabilidad de un proyecto o para procesos de una empresa ya constituida. Es una matriz de análisis con el objetivo de ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro a partir de la identificación tanto de las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, para descubrir situaciones complejas y prever una planificación sencilla y eficaz, enfocándose en los factores que tienen mayor impacto en la organización.

Se analizan fortalezas, atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos; debilidades, factores desfavorables para la ejecución del objetivo intrínsecos de la empresa; oportunidades, factores positivos y con posibilidad de ser explotados que representan una ocasión de mejora de la empresa; y amenazas, aspectos que representan riesgo para la supervivencia de la empresa o pueden afectar la participación de mercado.



El análisis interno (fortalezas y debilidades) identifica los factores intrínsecos claves de la empresa realizando una autoevaluación que determina puntos fuertes y débiles con respecto a aspectos como la capacidad productiva, niveles de calidad, la imagen de la empresa, costos de publicidad, posicionamiento en el mercado, procesos de dirección y control, recursos humanos, la rentabilidad y liquidez, entre otros.

El análisis externo (oportunidades y amenazas) identifica los factores externos claves para la empresa con el propósito de generar previsibilidad sobre ambos ya que son incontrolables e influyen directamente en el desarrollo. Se analizan aspectos como el mercado, competencia, condiciones y características del rubro, el entorno político, legal, económico y social, entre otros.

MARKETING MIX

Es un proceso que consiste en lanzar el producto adecuado, en el momento y lugar apropiado y al precio más conveniente analizando estratégicamente el nivel interno de la empresa repasando una serie de elementos para valorar su funcionalidad en el futuro. Cabe aclarar que no es un medidor de rendimiento, sino que se enfoca en la elaboración de campañas de posicionamiento. Tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades teniendo en cuenta que actualmente ya no es



viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo sino que es necesario estudiar las necesidades de los consumidores y desarrollar el producto entendiendo los cambios y tendencias.

Está compuesto por estrategias de marketing que apuntan a trabajar con 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Al conjunto de elementos se lo denominan popularmente como las 4P y son variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

- **PRECIO:** se analiza la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece siendo un elemento muy competitivo en el mercado ya que tiene un poder esencial sobre el consumidor y que también es la única variable que genera ingresos. Se debe tener en cuenta el valor psicológico sobre el producto y los costos de producción al momento de generar una estrategia de precios.
- **PRODUCTO:** engloba tanto el producto que satisface una determinada necesidad como todos aquellos elementos o servicios suplementarios que se le asignan al producto en sí. Se debe identificar el ciclo de vida del producto con el propósito de estimular la demanda en etapas de decrecimiento.
- **DISTRIBUCIÓN:** se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor, como así también de los espacios de almacenamiento y sus costos, inventarios y existencias, la relación con proveedores, el poder de negociación con los mismos y los canales de distribución ya sean físicos o digitales.
- **PROMOCIÓN:** analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público mediante publicidad, relaciones públicas, localización del producto, ubicación del local, manejo de redes sociales, plataformas e-commerce, entre otros. Incluye también analizar el retorno de la inversión, teniendo en cuenta que las mediciones cuantitativas poseen un elevado nivel de intangibilidad, por lo que es difícil medir los resultados.

TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero. Estos valores son calculados a partir del flujo de caja anual, trayendo todas las cantidades futuras, ya sean negativas o positivas al presente.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, que será el costo de oportunidad de la inversión. Si la tasa de rendimiento del proyecto, expresada por la TIR, supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

También es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

- Q_n : flujo de caja en el periodo n .
- n : número de períodos.
- I : valor de la inversión inicial.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

El Valor Actual Neto (VAN) de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, mide en el momento inicial del mismo el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

- V_t : representa los flujos de caja en cada periodo t .
- I_0 : valor del desembolso inicial de la inversión.
- n : número de periodos considerado.
- k : costo del capital utilizado.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

5. INTRODUCCIÓN

HISTORIA DE LA CERVEZA

El registro de consumo de cerveza se remonta al año 3300 antes de Cristo, aunque se cree que tuvo su origen hace más de siete mil años, donde la evidencia más antigua es una tablilla sumeria en la que se observan varias personas tomando la bebida de un recipiente. El pueblo sumerio fue la primera gran civilización de Medio Oriente, y es allí donde se encuentra la primera receta en escritura cuneiforme que prueba la existencia de la cerveza, la cual era preparada por mujeres a partir de pan de cebada especiado que lo fermentaban en tinajas de agua. Se realizaba en honor a la diosa Ninkasi y su denominación era “sikaru” (lo que la boca desea) y era fabricada en hornos de malteado en distintas tonalidades, de ligeras a más fuertes, las cuales eran probadas por catadores expertos que la bebían con pajillas para evitar el paso del grano que flotaba en la superficie.



El mayor nivel de producción en la elaboración de la cerveza o “zithum” (como la denominaban los egipcios) durante la antigüedad se produjo en Egipto, quienes perfeccionaron sus procesos productivos y establecieron diferentes recetas, atribuyendo su invención a la Diosa Osiris considerando al brebaje un regalo de los dioses, por lo que era su bebida nacional. Es en este período en que la cerveza adquiere una dimensión industrial, se establecieron fábricas que producían más de 4 millones de litros por año y los graneros de los faraones estaban prácticamente destinados al acopio de la cebada y donde también se utilizaba el insumo como moneda de cambio. A su vez se empleaba una variedad de trigo llamada espelta.



El proceso de elaboración de la cerveza consistía en la ruptura de la cebada (malteada o no), se la mezclaba con agua y hervía ligeramente. Se la dejaba fermentar unos días y luego las depositaban en unas cestas, donde a manera de colador se recogía el goteo del líquido en recipientes a los cuales se les añadía miel y algunas plantas aromáticas. La cerveza egipcia fue tan popular que se les otorga la iniciación de su comercialización en la historia, ya que incluso se solían pagar los impuestos con ella.

Existen algunos escritos griegos (776 a.C.) sobre la cerveza egipcia, como los de Esquilo y Sófocles, quienes heredaron los métodos de



fabricación y recetas del “vino de cebada”, en parte, gracias al comercio que sostenían con los Egipcios, pero no fue tan popular como el vino, debido a la dificultad para producirla en tierras del Mediterráneo por lo que fueron poco aficionados a consumirla. A su vez el Imperio romano absorbió la cultura de la antigua Grecia y su devoción por el vino, y con ella a la “cerevisia” aunque consideraban que era un brebaje propio de los pueblos bárbaros con los que estaban en guerra por lo que sostenían que era una bebida inferior.

La razón por la que la cerveza no fue popular en Grecia y Roma cabe buscarla en su tradición vitícola. Ambos imperios se localizaban en tierras adecuadas para la producción de vino y, además, éste se consideraba la bebida de los dioses. De hecho, de acuerdo con la mitología griega, Dionisus, Dios del vino, inundó Mesopotamia al ver que la gente allí prefería la cerveza; por otro lado el emperador romano Julián compuso un poema donde exaltaba las virtudes del vino como néctar y, en cambio, acusaba a la cerveza de oler como las cabras. Entre los grandes avances que los bárbaros donaron al Imperio Romano figuran los toneles de madera que los galos comenzaron a utilizar para fermentar, guardar y transportar sus cervezas en torno al año 0. El triunfo de los bárbaros en el norte de Europa, produjo no solamente el desplazamiento de la cerveza sino también dirigió el consumo a un entorno más familiar.

Durante el imperio de Carlo Magno en el siglo IX la cerveza adquirió gran apogeo, instaurando un nuevo orden cristiano que fomentaba la vida urbana, los mercados y los gremios, profundizando su comercialización y estableciéndose así, la elaboración de la bebida como un oficio por primera vez. La cerveza pasó entonces a producirse en una cervecería común por pueblo, en la que los habitantes podían elaborar su propia cerveza, pagando un impuesto al señor feudal, los cuales eran abonados con la misma bebida.

Sin embargo, será con la fundación de los primeros monasterios en los siglos VI Y VII donde se concentrará la auténtica producción cervecera ya que fueron quienes profundizaron en el conocimiento de los procesos productivos, ayudando este proceso la posesión de las tierras de cultivos, que si bien eran terrenos regalados, por lo que eran poco fértiles, los monjes se esforzaron en aumentar la productividad y el perfeccionamiento de la bebida. El origen de la elaboración de cerveza en los monasterios proviene de Monte Cassino, monasterio donde se alojaba San Benito, en el sur de Italia. Allí servían sólo vino a sus huéspedes, pero a medida que los benedictinos se fueron expandiendo por el Norte de Europa, también empezaron a producir cerveza. De hecho, en el siglo VII el misionero San Columba, desde Irlanda, escribió que en el monasterio de Sankt Gall, cerca de Zurich se elaboraban tres tipos de cerveza: una destinada a los monjes, una a los huéspedes y otra a los peregrinos. Se cree que su especialización en la elaboración de la bebida se basa en que el agua en aquellos tiempos era insalubre, por lo que hervirla para hacer cerveza la purificaba y también la utilizaban para comercializarla y así mantener sus monasterios. Los monasterios tenían la obligación de autoabastecerse, por lo que construían un edificio "de piedra" dedicado a la elaboración de cerveza por lo que formaba parte de la vida diaria de los monjes y fue durante mucho tiempo el único alimento que se podía tomar durante la Cuaresma.

En los hogares, las mujeres fabricaban cerveza para uso exclusivo de su familia. La fama de la cerveza de algunas de estas casas eventualmente trascendía las puertas de la vivienda y era apreciada por vecinos y transeúntes. Estas mujeres obtenían para ellas y sus familias recursos económicos mediante la venta de cerveza, es ahí donde surge el nombre de “Public House” que evolucionaría hasta convertirse en lo que hoy llamamos “Pub”.



Hasta el siglo IX la elaboración de la cerveza no cambió mucho; era una tradición casera y las recetas se pasaban de una generación a otra de forma oral. Por lo que la renovación más importante en la producción de la bebida se desarrolla en la edad media a partir del descubrimiento del Lúpulo. Esta planta ya existía en Babilonia y los pueblos eslavos la cultivaban en Europa como alimento. Los monasterios cultivaban el lúpulo en el siglo VIII, pero su utilización en la elaboración de la

cerveza no se constata hasta el siglo XII.

Por aquel entonces las cervezas podían durar entre una y dos semanas antes de que empezaran a ponerse rancias e imbebibles y se usaba una mezcla, generalmente secreta, de diversas plantas aromáticas tales como el mirto, artemisa, brezo, milenrama, comino, romero, entre otros que se empleaba principalmente para darle sabor y equilibrar el dulzor que aportaba el cereal lo que se denominaba como "gruit". El sabor amargo del lúpulo hacía a la cerveza más ligera y también servía para combatir levaduras silvestres, por lo que la cerveza se conservaba mejor, optimizando las posibilidades de transporte y comercialización. Los países del Norte que empezaron a elaborar cerveza con lúpulo, eran tan poderosos comercialmente, que se empezó a importar la bebida a los Países Bajos. El uso del lúpulo hizo que la denominación "cervesia" o "cervoise" cambiase a "bier".

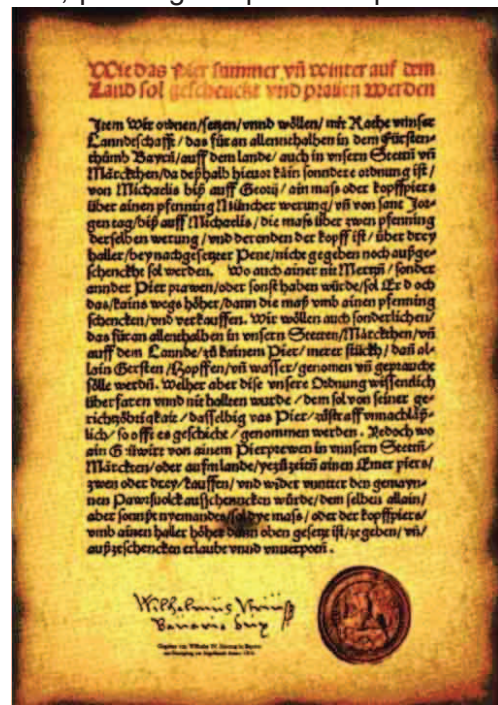


Existen varias interpretaciones sobre el camino seguido por la cerveza hasta que llegó a Bélgica. Se dice que los romanos introdujeron la cerveza en la Península Ibérica y que de ahí pasó después a Galia, pero Julio César, en su conquista al país belga, dijo que esos guerreros, casi invencibles, ya bebían cerveza. Otros dicen que fueron los celtas, y más tarde los germanos, los que introdujeron la cerveza en el norte de Europa que en conjunto con los galos, al contrario de lo que ocurría con los egipcios, que producían la cerveza en verdaderas fábricas, hicieron de la elaboración de la cerveza una actividad doméstica, casera. Debido a la falta de agua potable la "cervoise" adquiere una gran popularidad entre los galos ya que al tener una fase de cocción, estaba libre de bacterias, con lo que formaba parte de la dieta diaria como pan líquido. En su elaboración se usaba más el trigo que la cebada, y la hierba que más frecuentemente se añadía era el comino, aunque también se solía echar miel. Los galos inventaron las cubas y los toneles, ambos de madera; los primeros servían para la fermentación y maduración, y los toneles para la conservación y transporte de la cerveza. En los siglos XVI Y XVII en Bélgica la cerveza era más barata que el vino, que era importado, y el agua en muchos casos era poco o nada potable, por lo que el consumo de la cerveza estaba muy extendido y era diario. Hacia el año 1620 el consumo per cápita en Amberes era de 400 litros por año. Los soldados, por ejemplo, tenían derecho a dos litros de cerveza al día, tanto en tiempos de guerra como de paz. A finales del siglo XVII el consumo per cápita en Flandes bajó a 250 litros al año. Cada región tenía su propio estilo de cerveza, pero esta gran variedad de especialidades locales no impidió la importación de cerveza de otros países. En Bruselas, por ejemplo, se vendía cerveza de Irlanda, los Países Bálticos y Hamburgo. Estos fueron

los siglos de la estructuración y reglamentación, debido a la gran influencia de los gremios cerveceros. A partir de esta época los cerveceros eran profesionales que tenían que aplicar las normas del gremio. El gremio podía imponer las materias primas que se debían utilizar, controlaba la calidad de cada producción y fijaba los precios de venta. Aunque en esta época ya se puede hablar de una verdadera industria cervecera, la burguesía todavía tenía derecho a su propia elaboración, o podía encargarse producciones a la cervecería comunal.

Durante la edad moderna y a partir de la comprobación de que el lúpulo prolongaba exitosamente la duración de la cerveza, los flamencos que emigraron a Inglaterra sobre el 1500 llevaron el insumo hasta las islas británicas, y aunque tardaron tiempo en aceptarlo, hacia el 1600 ya lo incorporaban a la mayoría de las cervezas. Esta época de transición hizo que convivieran al mismo tiempo y se distinguieran las cervezas sin lúpulo tradicionales de las cervezas con lúpulo importadas de la Europa Continental o 'beers'.

Alemania ha influido mucho en fijar las características de la cerveza moderna, al punto que hoy en día aún cuentan con la "Ley de la Pureza", promulgada por el duque bávaro Guillermo IV de Orange en 1516, que obligaba a producir la bebida con cebada malteada, agua, lúpulo y levadura, fue la primera Ley de Seguridad Alimentaria. La tradición cervecera de Alemania es muy antigua, se han encontrado vestigios en una enciclopedia germana del año 1645, donde se lee que la bebida típica de las tribus de ese país era el "Mer", tradicional brebaje fermentado, llamado néctar divino. Antes de conocer el lúpulo, los alemanes utilizaban hierbas aromáticas y plantas del campo, logrando una cerveza más ligera, de poca duración y no apta para transportarla. En el siglo XII el rey Juan Primus, mejor conocido como Gambrinus, combate el hambre en su reino a través del cultivo de la cebada, con lo que dio un gran impulso a la fabricación de la cerveza. En la edad media, las tierras alemanas poseían cerca de 500 claustros en los cuales se elaboraba y comercializaba cerveza, debido en gran parte a la prohibición del vino en la cuaresma.



El siglo XVI marcó importantes avances en la industria cervecera y uno de los escenarios que provocaron el progreso de la industria fue paradójicamente la prohibición de la fabricación de la cerveza por parte del duque de Albercht V, predecesor de Guillermo IV, de ahí surge la conservación de la cerveza en 'lagered' o almacenes durante el invierno, dando lugar a un fermento más claro, limpio y estable, que podría representar a la actual cerveza lager, pero algo más oscura. El descubrimiento de la baja fermentación y las cervezas Lager nuevamente a manos de los monjes produjo el inicio del almacenaje de las cervezas fermentadas en bodegas subterráneas manteniéndolas frescas durante todo el año. El hecho de que con la misma proporción de cereales se podía conseguir mucha mayor cantidad de cerveza que de pan, fue uno de los motivos que hicieron que se popularizara la cerveza como refresco, bebida placentera y alimento.

La Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII en Inglaterra fue sacando paulatinamente la fabricación de la cerveza de las casas y pequeñas fábricas de

producción, para pasar a venderlas en “Public Houses” o pubs, dándole una dimensión mucho más ambiciosa. Con la creación del ferrocarril que permitía su transporte, la introducción del termómetro y el densímetro, los avances en microbiología con respecto al conocimiento de la naturaleza de las levaduras, y otras innovaciones como el envasado o la refrigeración, permitieron el perfeccionamiento en los procesos de producción y en los canales de distribución que terminaron por definir la forma de hacer cerveza industrialmente y de darle un aspecto similar al que posee en la actualidad, facilitando su producción en cualquier época del año, abaratando el producto y popularizándolo todavía más.

La historia de la cerveza hace detenerse en el año 1842, donde surgió un estilo de cerveza de gran repercusión hasta nuestros días. El maestro cervecero alemán Joseph Grolle que estaba trabajando en la ciudad de Pilsen, lideró una cooperativa cervecera local con el objetivo de descubrir una cerveza que pudiera competir con el éxito de las lagers oscuras de la vecina Baviera. Hasta que dio con la fórmula magistral: una lager dorada y transparente como nunca antes se había visto a partir de un control de la temperatura durante el proceso de malteado que como resultado obtenía un color dorado. La selección de cepas de la levadura también ayudó para la fermentación, logrando una mayor transparencia. Este estilo es uno de los más consumidos y apreciados en numerosas partes del mundo actualmente.



La culminación en los progresos de la fabricación de cerveza llegó, gracias a los descubrimientos por parte del químico Louis Pasteur, sobre los mecanismos del desarrollo microbiano y de la fermentación, que permitieron un mayor

control sobre el proceso de fermentación y conservación de la cerveza. En 1876 el científico demostró que los responsables de la fermentación de la cerveza eran microorganismos y no procesos químicos como se creía en aquella época, por lo que fue el responsable de una revolución tecnológica que permitió elaborar líquidos que se mantuvieran inalterables durante mucho tiempo, entre ellos la cerveza. Con la pasteurización y mejoras en la fórmula se fabricó un producto industrial de gran transparencia y sabor estándar que podía ser transportado a todo el mundo sin temer por los cambios que pudiese sufrir durante el trayecto.

La primera mitad del siglo XX fue un período difícil para la industria de la cerveza y para el consumidor en general. Las dos guerras mundiales y ciclos de prohibición de consumo de alcohol en diversos países llevaron a la quiebra a muchas cerveceras y las que sobrevivieron, se vieron obligadas a reducir drásticamente la calidad de sus productos. A partir de 1950, la industria cervecera entró en una etapa de intensa competencia, reduciendo todavía más el número de cerveceras y deteriorando aún más la calidad de la cerveza, hasta el punto de que la oferta, aunque amplia en marcas, se limitaba a tan sólo un tipo de cerveza.

A principios del siglo XX, con la primera guerra mundial, se produjo una crisis en el sector cervecero, debido a problemas sociales, como huelgas y exigencias de subidas de sueldos, y la aparición de numerosas cerveceras nuevas. Había un exceso de producción

para las necesidades de los consumidores. Se produjo entonces una dura competencia en la que se bajaron los precios. Cuando terminó la guerra, en 1918, la situación del sector cervecero era desastrosa; había que empezar otra vez casi desde cero. La cerveza tradicional de alta fermentación acabó perdiendo mucho terreno en favor de las cervezas de baja fermentación, que llegaron a las zonas rurales, donde antes de la guerra eran consideradas como un producto de lujo.

La Segunda Guerra Mundial llevó otra vez a la escasez de materias primas, con lo que se volvieron a utilizar remolacha, sacarina y levaduras de mala calidad, que producían cervezas de bajo grado alcohólico y donde las de mayor éxito fueron las de baja fermentación.

A partir de 1960 la venta de cerveza se estancó en favor del vino y de las bebidas espirituosas. También se produjo un cambio en el tipo de consumo: se pasó de los bares a los hogares. La construcción de supermercados, con distribución nacional, y la publicidad en los cines y en la televisión hizo perder fuerza a los fabricantes pequeños y ganar terreno a los grandes productores, que invirtieron grandes presupuestos en publicidad.

A inicios de los años 70, y especialmente los 90 hasta la actualidad, toman una visión distinta en cuanto al modo de concebir la bebida, donde la diversidad y la calidad resurgen en todo su esplendor. Los norteamericanos viajan hasta las culturas más tradicionales de la cerveza europea, recreando los estilos por los que sienten fascinación, y nace así una nueva forma de preparar cerveza que genera el movimiento 'homebrewing'. Se producen entonces nuevas tendencias que recuperan las cervezas más tradicionales y pérdidas por el paso del tiempo. Las witbier belgas de trigo, o las amargas y las aromáticas India Pale Ale (IPA) desaparecidas en Inglaterra, se pueden volver a disfrutar plenamente. A partir de aquí la cultura de la cerveza se vuelve más intensa que nunca. La demanda por parte del consumidor de productos de mayor calidad culminó con el renacimiento de las cervezas de alta fermentación en la década del 70. Después de que estas cervezas caseras fueran absorbidas por las grandes industrias perdieron su aspecto artesanal y, por razones puramente económicas, vieron eliminado su elemento más importante: la segunda fermentación en botella. En los años noventa, el mercado cervecero se puede dividir en dos grandes grupos, las grandes industrias cerveceras, que llevan la bandera de la cultura cervecera a los mercados de exportación y basan su estrategia comercial en publicidad y al consumo masivo elaborando productos cada vez más homogéneos, adaptándose al gusto del público; y el resto de las fábricas pequeñas y medianas que son quienes garantizan de alguna manera la verdadera tradición y la enorme variedad en sabores y tipos de cervezas. Los grandes grupos cerveceros han ido comprando cervecerías de todo tipo y tamaño para hacerse con su clientela y su volumen de venta dentro del mercado provocando el uniformizado de los productos, eliminado marcas y cerrado fábricas pequeñas y ha llevado a una pérdida de clientes en las últimas décadas produciendo el renacimiento de micro cervecerías que vuelven a elaborar cervezas tradicionales desarrollando un panorama esperanzador para el futuro en este rubro.



HISTORIA DE LA CERVEZA EN ARGENTINA

La tradición cervecera en Argentina tiene algo más de tres siglos y medio a partir de la inmigración de los europeos en el continente americano. Al principio se consumían cervezas elaboradas en Europa que llegaban a nuestro país mediante el transporte en barco, las cuales eran consumidas principalmente por alemanes y británicos, y que luego se fue trasladando a las demás culturas que convenían en el territorio argentino.

En la segunda mitad del siglo XVIII, la distancia, la mala comunicación y la ausencia de refrigeración en el transporte, fue el puntapié para el surgimiento de pequeñas cervecerías fundadas por emigrantes ligados en mayor o menor medida con cerveceras europeas, para de esta forma abastecer a los lugareños. Al principio se importaba la malta y el lúpulo y se utilizaba el agua de lluvia debido a la mala calidad de las aguas del subsuelo. Luego, con el ferrocarril, las cerveceras más avanzadas fueron extendiendo sus áreas de ventas desarrollando fábricas donde les era más rentable. Al mismo tiempo se fueron produciendo cultivos autóctonos, primero de cebada y luego de lúpulo.

La primera referencia escrita que existe relativa a la elaboración de cerveza en Argentina se remonta a 1738 cuando el inglés Thomas Stuart construye un edificio que incluye una sala con siete tirantes para fabricar cerveza donde se encontraban las calderas y los hervidores y varios espacios para oficinas, un lugar de venta y de descanso. Ante la necesidad de conseguir capitales para ampliar su negocio, decide vender las tierras, a Thomas Ilson, pero conservando el fondo de comercio. De esta manera el 13 de diciembre de 1743, Stuart cede el dominio y señorío al capitán de dragones Thomas Ilson sobre "la casa de la zervezería". La explotación de la fábrica continuó en manos de Stuart, pero ahora en un establecimiento más amplio y con una mayor producción.

Otro registro escrito interesante sobre los comienzos de la producción cervecera se establece en 1835 donde un anuncio publicitario indicaba que Santiago Renier y Henrique Knoll eran los propietarios de una cervecería en el n° 362 de la calle Tucumán de Buenos Aires, que producía cerveza blanca y colorada.

La cervecera argentina más antigua que tuvo un gran progreso durante la historia argentina es la fundada por el alsaciano Emilio Bieckert, que comenzó a operar en el año 1860, frente a la iglesia de Balbanera en la ciudad de Buenos Aires. Bieckert contrató a técnicos especializados en Alsacia, y montó así, a comienzos de la década de 1880 la primera fábrica de cerveza de la Argentina. La inversión en equipamiento fue grande, y el establecimiento contó con todos los adelantos técnicos posibles, siendo unos de los problemas más relevantes de ese momento la dificultad de asegurar la disponibilidad de lúpulo en las cantidades necesarias, ya que el producto no se producía en el país de manera óptima por ese entonces. Sin embargo, el resultado fue exitoso ya que Bieckert tuvo oportunidad de llevar muestras de su cerveza a la Exposición Universal de 1889 en París y a Amberes, donde fue premiada. En 1908 las necesidades de la producción excedían la capacidad de la planta, por lo que se trasladó a instalaciones más amplias y modernas a Llavallol, partido de Lomas de Zamora, en la zona sur del Gran Buenos Aires.





En 1884, en la ciudad de San Carlos, provincia de Santa Fé, Francisco Neumeyer, un emigrante alemán, fundó junto a un grupo de 20 hombres la cervecería que por aquel entonces llevaría el nombre de "Francisco Neumeyer - Cervecería San Carlos Sud". Un dato interesante es que las aguas de la ciudad no eran adecuadas para la producción de cerveza, es por eso que se instaló un sistema que recogía el agua de lluvia de los techos y de un molino cercano. En 1908 la empresa fue adquirida por Enrique Meyer, donde el nombre mutó a "Cervecería San Carlos Brewery" y se

trasladó su sede directiva a Londres, en el Reino Unido. Meyer adquirió unos terrenos del antiguo ferrocarril que es en donde actualmente se ubica la fábrica, con la finalidad de extender la producción de cerveza. La Cervecería San Carlos es considerada la "Madre de las cervecerías", ya que la mayoría de las empresas actuales se originan de ésta.

En 1912 uno de los directivos de la cervecería San Carlos Brewery se trasladó a la ciudad de Santa Fe y junto a otros empresarios fundó la actual Cervecería Santa Fe, de la cual uno de los socios, Otto Schneider, se separaría más adelante para fundar la Cervecería Schneider. El progreso fue constante y en 1933, la producción era de 5.000 litros diarios. Este desarrollo motivó a la empresa a adquirir terrenos para la construcción de los hogares de sus obreros y también fomentar la creación de un club social y deportivo que pertenezca a los empleados. En 1958 la producción era de 100 000 litros diarios y se contaban con más de 250 empleados. Para 1986 contaba con tecnología de punta y la producción ya era de 5.000.000 de litros mensuales. La marca San Carlos se consolida así, como una de las marcas más populares del país.

En 1888, nació Quilmes, la cervecera que hoy domina con creces el mercado argentino. Fue Otto Bemberg, un inmigrante alemán quien trajo desde su país el entusiasmo y la pasión por la cerveza, fundando la Cervecería Argentina.



Desde entonces comenzó a venderse con la marca Quilmes, que rescata el antiguo nombre indígena de la localidad. Bemberg, quien había llegado a la Argentina en 1852, daba así los primeros pasos de un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas de la Argentina.

En 1913, compra varias cervecerías del interior del país y funda otras, como la Cervecería del Norte, en San Miguel de Tucumán y en 1921, la Maltería y Cervecería de Cuyo. Entre 1911 y 1937 fueron años de expansión y crecimiento para el país y para sus empresas. A la continua modernización tecnológica de las instalaciones de la compañía y al desarrollo de las materias primas nacionales se le agregó una novedosa campaña publicitaria que convocó a los profesionales y agencias más importantes del momento. Para 1925, la Cervecería Argentina Quilmes había inaugurado 9 sucursales en Buenos Aires, Santa Fe,

Entre Ríos y Córdoba. En la década de 1930, la fábrica de Quilmes era considerada una verdadera ciudad industrial.

En 1906, Otto Schneider, un maestro cervecero de origen prusiano, arriba a la ciudad de Buenos Aires, capital de Argentina, a bordo del barco "Capitán Blanco". Un año después, estaría trabajando en importantes cervecerías del país, entre ellas Cervecería San Carlos. En 1912 se radica en la ciudad de Santa Fe, ya que según él dicha ciudad tenía una gran calidad de agua para su cerveza, casi igual a la de la ciudad de Pilsen en la República Checa. La cebada de la región era también de altísima calidad. A base de su receta traída de Alemania, empezó a trabajar como maestro cervecero en la Cervecería Santa Fe. En 1931 renunció a su cargo debido a propuestas de varios empresarios de abrir una cervecería a base de sus recetas. De este modo nace la Cervecería Schneider que en 1979 se fusionaría con la Cervecería Santa Fe.



Y en 1917, se instituyó la Cervecería Córdoba en Alto Alberdi, figurando como sus propietarios Martín Agst y Enrique Meyer quienes venían gestionando el proyecto desde 1912 y quienes estaban sindicados como muy próximos al grupo cervecero Bemberg. Los productos ganaron prontamente el mercado. Sus rótulos Córdoba, Munich y Pilsen eran penetrantes en el comercio y sus llamativos anuncios causaban impacto publicitario en esos tiempos. La fábrica crecía, imponiéndose en los circuitos más vendedores del país. Tanto que en 1978 absorbió a la Cervecería Río Segundo, con elaboración en el barrio San Martín, instalaciones luego utilizadas como depósitos. La empresa pasó por distintos dueños, hasta que en la década de 1990 dejó de funcionar.

INDUSTRIA DE LA CERVEZA EN ARGENTINA

En la actualidad el sector cervecero en la Argentina realiza un gran aporte al país, utilizando ingredientes nacionales producidos por economías regionales, como es el caso de la cebada y lúpulo.

En 2018 se establecieron registros de cosecha de 5 millones de toneladas de cebada, con un total de más de 1 millón de hectáreas sembradas en 9 provincias, también se elaboraron 840 mil toneladas de malta y se cosecharon 300 toneladas de lúpulo, resultando en una verdadera cadena federal que distribuye la elaboración de la cerveza a más de 400.000 puntos de venta a lo largo y ancho de Argentina.

Esta cadena reúne a 15 actividades económicas, 9 grandes fabricantes de cerveza, más de 1000 micro-cervecerías, 6 malterías, 15 grandes centros de distribución, alrededor de 250 distribuidores, 5000 proveedores que en un 95% son PYMES nacionales y 1.500 productores agropecuarios, por lo que es uno de los sectores de mayor dinamismo en la generación de empleo.

En los últimos 20 años la cantidad de puestos de trabajo en el sector se han duplicado, convirtiendo a la cervecería en una agroindustria líder en el mercado de alimentos y bebidas. De esta forma se consolida como un importante actor en la economía nacional y

obtiene esta característica a partir de la dispersión geográfica ya que tanto las cervecerías como los cultivos de los insumos se extienden en distintas zonas del interior del país.

El mercado cervecero otorga trabajo directo a 8500 personas aproximadamente, de las cuales el 80% se ubican en el interior del país, generando por cada empleado directo que contrata alrededor de 15 empleos indirectos, que resultan en 128000 puestos de trabajo. Es así que el 45% de los empleos directos se encuentran de la Provincia de Buenos Aires, el 20% en CABA, 12% en Santa Fe, 5% en Tucumán, 5% en Córdoba, 5% Corrientes, 4% en Mendoza, y 4% en el resto del país.

Uno de los elementos más relevantes de estos datos es que el 90% de la cerveza que se consume en el país es producida integralmente en nuestro territorio, con materias primas y proveedores locales.

Teniendo en cuenta el importante impacto que establece la producción de cerveza en aquellas actividades vinculadas a sus procesos productivos se puede analizar la industria macroeconómicamente en relación a las fuentes de trabajo que genera a la económica nacional:

- El principal insumo de la actividad cervecera es la malta que se estima que lo abonado por la industria por la compra o por los costos de la producción de la misma por la empresa, representa el pago anual del salario de 2579 personas.
- Por otra parte se relaciona con la industria del vidrio, donde el sector productivo cervecero abona, a través de sus compras, un monto que equivale a la remuneración total anual de 1218 empleados que representa el 17% de los puestos de trabajo generados por la producción de vidrio.
- En relación con los servicios de transporte y logística, a la cerveza se le debe atribuir el empleo de unas 8200 personas representando el 12% de la nómina total en la industria de logística de todo el país.
- A su vez las ventas de cerveza en bares y restaurantes representan, anualmente, la masa salarial de unos 18000 empleados.
- Otro rubro en el que se destaca el impacto de la actividad cervecera es en el de la publicidad que de acuerdo con las cifras disponibles en los estados contables de las principales firmas de la industria, el gasto en publicidad y promoción, cuando se lo compara con el costo salarial del sector publicidad, permite estimar que representa el gasto salarial y cargas sociales de más de 2600 empleados.

En Argentina se consumen unos 45 litros de cerveza per cápita anual, número que en comparación con la región es bajo teniendo en cuenta que el promedio de países latinoamericanos es de 60 litros per cápita. Nuestro país se ubica en el puesto número tres de los países de Latinoamérica más consumidores detrás de los 89 litros per cápita de Venezuela y los 54 litros per cápita de Brasil y muy lejos del primer lugar a nivel mundial encabezado por República Checa con 147 litros de consumo por persona.

Sin embargo, la industria cervecera afronta una alta carga tributaria que asciende al 52% por encima del promedio de alimentos y bebidas, lo que dificulta el crecimiento del rubro. Además, el consumo de la cerveza en los últimos años se ha dirigido hacia productos más sofisticados, que ya constituyen el 20% del volumen de ventas. La búsqueda del consumidor por nuevos sabores llevó a que la agroindustria cervecera elabore nuevas variedades Premium adaptándose a la tendencia de consumo mediante el diseño de nuevos envases y presentaciones del producto.

A pesar de tener un promedio bajo de consumo, atribuida a la fuerte competencia del vino y también por cuestiones culturales, la industria cervecera en Argentina se ha incrementado en este último tiempo significativamente. Se ha elevado el aumento de la producción de cebada a lo largo y a la ancho del país y se han expandido las

exportaciones de malta o lúpulo, donde se relaciona directamente este crecimiento al surgimiento de nuevos productos a partir de la demanda por parte de los consumidores en diversidad gustos, en especial al fuerte ingreso de las cervecerías artesanales en el mercado.

Con respecto al comercio internacional de la bebida como producto final, de los 20 millones de hectolitros de cerveza producidos en el país, apenas se exportan 248 mil hectolitros (1.2 %) y se importan 652 mil hectolitros.


Sin embargo, la exportación del complejo agro-cervecero creció un 561% en los últimos 15 años, llegando a exportar U\$S522 millones durante 2018. Esto significa que los mercados de la región consumen cerveza elaborada con ingredientes argentinos, principalmente con cebada cultivada en la provincia de Buenos Aires, seguida por Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Córdoba y Santiago del Estero.

Argentina se posiciona como el principal proveedor de cebada y malta a los países sudamericanos. En 2018 se declararon exportaciones argentinas de 1182573 toneladas de cebada cervecera a granel donde el principal demandador fue Brasil, demandando el 45% de las exportaciones de cebada de la Argentina. De la cebada cervecera el subproducto más conocido es la malta. Al proceso de secar y tostar la cebada se lo conoce como malteado. En 2017 las exportaciones de malta representaron un 7% del total (520.000 toneladas). Los destinos fueron Brasil (75%), Perú (10%) y Argelia (8,7%). Argentina es el 7° exportador mundial de malta. En este contexto, considerando todo el negocio ligado a la cebada ahora la Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca prevé para 2019 ventas externas por US\$950 millones, 210 millones más que en 2018.

Dentro de los insumos, uno de los productos que está siendo relegado en el proceso productivo de la cerveza a nivel nacional es el lúpulo, ya que requiere condiciones agroclimáticas específicas y en la actualidad solo se produce en Neuquén y Río Negro donde la capacidad productiva llega apenas a 150 hectáreas por lo que en 2018 se debieron importar 650 toneladas de lúpulo.

En paralelo al crecimiento de la industria cervecera también fue aumentando las responsabilidades de la misma, no solo con respecto a la sociedad sino también al medio ambiente. Al ser cada vez más conscientes sobre el impacto que generan, las empresas cerveceras comenzaron a desarrollar un negocio más sustentable y saludable en sus productos. A través de diversas formas, buscan además, potenciar la seguridad vial, evitar el consumo abusivo y reforzar la prohibición de consumo de menores.

Se desarrollan políticas específicas para reducir el impacto de operaciones sobre el medio ambiente en todo el proceso productivo implementando prácticas sustentables que integran la calidad de los productos y la responsabilidad ambiental. Un caso actual es trabajar en el mejoramiento en resistencia genética de enfermedades y con variedades que son eficientes en el uso de nitrógeno, seleccionando así, variantes que tienen alto potencial de rendimiento y con un mayor nivel potencial de proteínas, buscando no usar fertilizantes que dañan al medio ambiente.

 Cebada Cervecera	
Destino	Toneladas
Brasil	532.622
Confidencial*	410.380
India	84.735
Colombia	52.830
Chile	33.090
Perú	28.174
Uruguay	20.924
Vietnam	10.500
Ecuador	9.024
Países Bajos	294
Total	1.182.573

También en Argentina, el 92% de las ventas de cerveza se realiza en envases retornables, mientras que la participación de las latas no llega al 3% y el restante 5% corresponde a las botellas de vidrio descartables. Hay una tendencia clara a la retornabilidad, y a la calidad asociada a aquella, incluso en los mercados que la habían abandonado. Comercializar el producto en envases retornables genera un gran impacto al medio ambiente, ya que crea una menor sobreproducción de envases fabricados con materiales contaminantes. Sin embargo, en la actualidad se está intentando penetrar el mercado para maximizar el consumo mediante las latas, que si bien son descartables y reciclables, no dejan de ser materiales que aceleran la contaminación en el mundo.

Actualmente el mercado de cerveza industrializada está abarcado por dos grandes compañías que manejan la concesión de las principales marcas que se venden en el país.

Por una parte tenemos a Compañía de Cervecerías Unidas – CCU, empresa con planta principal en Chile, es uno de los principales actores en cada una de las categorías en



las que participa, incluyendo bebidas gaseosas, aguas minerales y envasadas, néctares, vino y cervezas, entre otros. En Argentina fue constituida en el año 1994, comprando cervecera Santa Fe y firmando un acuerdo con la cervecera Anheuser-Busch, en 2002 firma un acuerdo para elaborar la cerveza Heineken, en el año 2007 adquiere la empresa Inversora Cervecería SA obteniendo la concesión y fabricación de diversas marcas como Imperial, en 2015 obtiene las marcas Amstel y Sol y en 2016 inicia el proceso de acuerdo de licencia y distribución de marcas como Miller. Actualmente cuenta con 5 plantas de fabricación ubicadas en las ciudades de Lujan, Salta, Santa Fe, Allen y Ciudadela. Sus principales marcas de cervezas son Schneider, Heineken, Imperial, Miller, Isenbeck, Grolsch, Warsteiner, Kustmann, Amstel, Sol, Santa Fe, Salta, Córdoba, Palermo y Bieckert.

Por otra parte se encuentra Anheuser-Busch InBev - AB InBev, empresa multinacional con sede en Lovaina, Bélgica. En Argentina produce cervezas de marca global y local como Budweiser, Corona, Stella Artois, Skol, Brahma, Quilmes, Pilsen, Patagonia, Iguana, Andes, Norte y Becks en 8 establecimientos ubicados en las ciudades de Quilmes, Zarate, Tres Arroyos, Corrientes, Tucumán, Mendoza, Pompeya y Córdoba.



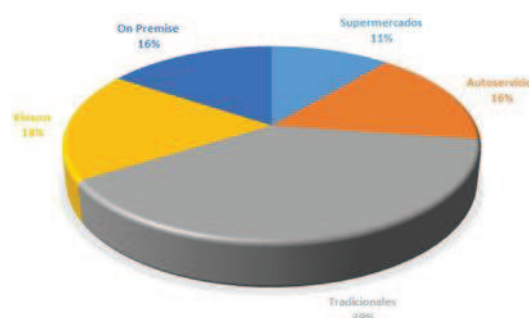
La clasificación de las cervezas industriales según precio y calidad se las determina en Value, Mainstream y Premium. Con respecto a la composición por segmento (de menor precio a mayor precio) se clasifican:

- Value: 18,7% son las cervezas que se llaman Value nacional, que están en precio por debajo del líder (Brahma, Schneider); 8,6% son Value regionales (Córdoba, Salta, Santa Fe, Andes, Norte, etc.); 4,6% son de precio más bajo (Palermo y Bieckert).
- Mainstream: conforman el 53% y son las denominadas estándar nacional (Quilmes, Budweiser, Isenbeck).
- Premium: participa del 15,5% y se compone por: Importadas, con un 0,2% del total de la industria y donde Corona es el líder; Premium local, con un 10% (Heineken, Stella Artois e Imperial) y especialidades nacionales, con 5% (Quilmes Sout, Bock y Red Lager, Liberty y otras artesanales).

Con respecto a la dominación de mercado AB Inv es líder en el segmento Mainstream y CCU gana en el segmento Premium, mientras que en el segmento Value están parejas.

La cerveza se comercializa en dos tipos de canales:

- OFF Premise: kioscos, autoservicios, tradicionales, supermercados. Posee 84% del mercado.
- ON Premise: bares, discos, restaurantes. Posee el 16% del mercado restante.



Las excelentes materias primas que abastecen al sector cervecero y su amplia disponibilidad, sumadas a la moderna tecnología de elaboración y a una adecuada articulación de la cadena productiva, dan por resultado productos de alta calidad, y una oferta caracterizada por la permanente búsqueda de novedades que incluyen tanto a la bebida como a su presentación.

Se prevén para el período 2016-2020 inversiones por 1.855 millones de dólares en el sector, las cuales tienen un avance efectivo promedio de 50 % a la actualidad.

Pero en la coyuntura actual ha caído el consumo de cerveza por lo que la cadena cervecera argentina tomó dimensión dentro del aparato productivo nacional. Ahora, su gran preocupación es sostener el ritmo de crecimiento, frenado por el impacto de la crisis resultando en la caída interanual de casi dos dígitos en el primer trimestre de 2019. Para volver a crecer, la principal apuesta de las compañías es quebrar la estacionalidad de la cerveza, cuyo consumo se concentra en el verano y durante los fines de semana, incentivando nuevos hábitos de consumo con envases más chicos como son las latas y asociarlos al consumo alimenticio diario. Uno de los desafíos más importantes que debe afrontar el sector es la disminución en la presión fiscal sobre el producto, que es del 52% como se detalló anteriormente, ya que actualmente el rubro paga 10.548 millones de pesos en impuestos por año, cifra similar a todo lo que aporta el Monotributo. Lo que todavía es una incógnita es el impacto que tendrá el avance de las cervezas artesanales, que por ahora representan de 2% a 3% del consumo en el mercado nacional, pero que ha obligado a las grandes productoras a innovar y generar nuevos productos.

CERVEZA ARTESANAL EN ARGENTINA

La cerveza es la segunda bebida alcohólica más consumida del planeta representando el 36% del consumo mundial de alcohol. Sin embargo, la tendencia en el consumo no necesariamente está en alza, ya que se observa que en los países de mayor producción de la bebida, el consumo parece haber llegado a su techo conllevando a una saturación y estancamiento en los diferentes mercados cerveceros del mundo por lo que hay una tendencia a diferenciar sus productos en términos de sabor. Esto ha llevado a que miles de pequeños cerveceros logren afianzarse en dicho nicho desarrollando la industria de la cerveza artesanal con bebidas de sabores diferentes y bastante alejados de los de la cerveza tradicional. El desarrollo de micro-cervecerías refuerza esa propensión hacia el consumo de sabores no tradicionales y a una creciente presencia de las cervezas artesanales, tendencia que si bien no compromete las cifras de los grandes elaboradores atrae cada vez más el interés de muchos consumidores.

El organismo que nuclea a los productores de cerveza artesanal en la actualidad es la Cámara Argentina de Cerveza Artesanal (CCAA) fundada el 17 de marzo de 2016, institución que cuenta con más de 60 asociados de 13 provincias de todo el país agrupando a los fabricantes para mejorar la calidad, defender los intereses comunes y fomentar la producción y desarrollo de la categoría.

Los primeros pasos en lo artesanal en nuestro país datan del año 1984 cuando Juan Bahlaj fundó El Bolsón que fue el primer micro-emprendimiento de cerveza artesanal de Argentina. En 1992 Blest inauguro su planta en Bariloche convirtiendo a Patagonia en la pionera del rubro y seis años más tarde en Mar del Plata, Antares, fue la encargada de fabricar y comercializar la cerveza artesanal e instalarla a nivel nacional.

Si bien la producción de cerveza artesanal viene desarrollándose hace algunas décadas en estas localidades, en los últimos cinco años se ha producido un auge en el desarrollo de esta industria al ingresar fuertemente en mercados como los de Buenos Aires y Rosario, donde se observa que los consumidores eligen cada vez más cervezas sofisticadas, valorando distintos aspectos al momento de la compra como el sabor y la composición de la bebida y no tanto el precio.

Estas son algunas de las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de cerveza artesanal más reconocidas a nivel nacional:

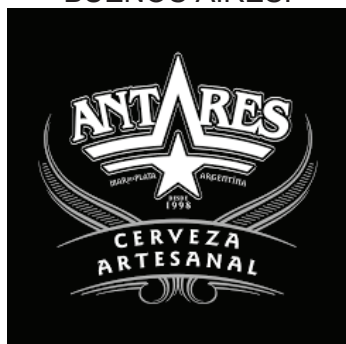
BLEST – 1989 – BARILOCHE,
RIO NEGRO.



VIEJO MUNICH – 1995 – VILLA
GENERAL BELGRANO, CORDOBA.



ANTARES – 1998 – MAR DEL PLATA,
BUENOS AIRES.



BRUNNEN BIER – 2001 – VILLA
GENERAL BELGRANO, CORDOBA.



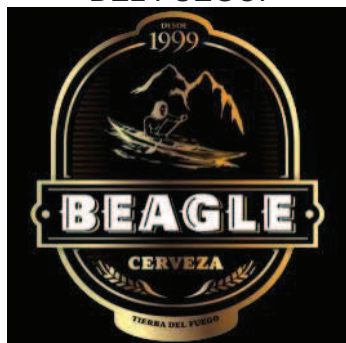
BULLER – 1999 – VILLA CRESPO,
BUENOS AIRES.



BERLINA – 2004 – BARILOCHE, RIO
NEGRO.



BEAGLE – 1999 – USHUAIA, TIERRA
DEL FUEGO.



IMAYKI – 2005 – SAN MIGUEL DE
TUCUMAN, TUCUMAN.



BARBA ROJA – 2001 – ESCOBAR,
BUENOS AIRES.



GUIRA – 2011 – AVELLANEDA,
BUENOS AIRES.



NUEVO ORIGEN – 2011 – LA
REFORMA, LA PAMPA.



DARWIN – 2013 – CAPILLA DEL
SEÑOR, BUENOS AIRES.



BOHR – 2014 – MAR DEL PLATA,
BUENOS AIRES.



OLD BASTARD – 2015 – VILLA
CRESPO, BUENOS AIRES.



MINGA – 2016 – BUENOS AIRES.



Los estilos más populares entre las cervezas artesanales son Golden Ale, Amber Ale, India Pale Ale, Hefe Weizen y Stout pero entre tantas marcas son algunos pocos los más elegidos por los argentinos. Entre ellas aparece la Pilsen Lager, que es la de mayor éxito entre los consumidores argentinos, conocida como las cervezas rubias de aspecto amarillo brillante y espuma bien blanca, sabor suave y equilibrado; la Honey Beer, estilo muy popular en las cervecerías artesanales elaborada a base de malta y miel, de aspecto dorado pálido con una espuma suelta, de aroma amable y fresco; y el estilo Stout es una cerveza de aspecto oscuro, con una espuma firme y texturas muy cremosas, con sabores y aromas intensos y tostados relacionados con el café y el chocolate amargo.

A pesar de tener apenas el 3% del mercado de cerveza, las cervecerías artesanales lograron hacerse muy visibles abarcando actualmente cientos de emprendimientos en todo el país que generan puestos de trabajo directos en las fábricas, y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios.

Se calcula que el rubro creció un 40% promedio en los últimos 5 años, mediante unos 1500 fabricantes en todo el país. Se estima que existen 530 marcas de cerveza artesanales en Argentina que en la actualidad están elaborando unos 20 millones de litros al año. En 2014 se produjeron 14 millones de litros de cerveza artesanal, tres más que en 2013, cuando la producción cerró en 11 millones. En volumen, la producción de 2014 se repartió por establecimientos de cerveza artesanal de la siguiente manera, 20% produjeron debajo de los 500 litros mensuales, 45% lo hicieron en el rango de los 500 a 2.000 litros, 20% de 2.000 a 5.000 litros, 5% más de 10.000 litros.

En cuanto al modo de producción, el 90% se produce en micro-cervecerías y el 10% en BrewPub (Un pub que en la parte de atrás cuenta con la fábrica de cerveza incorporada). Un dato relevante es que la antigüedad promedio de los establecimientos que producen cerveza artesanal en Argentina es de seis años, de las cuales el 40% de las cervecerías vigentes tienen menos de tres años en el mercado, mientras que las más longevas llevan más de 10 años en el sector y configuran el 15% de la población. El rubro se compara con el mercado estadounidense, donde la cerveza artesanal representa el 15% de la producción total con un desarrollo de más de 30 años, por lo que comparado al mercado argentino, demuestra un grado de proyección en el sector altísimo.

Luego de 5 años de crecimiento sostenido, el contexto recesivo del país y sobre todo la depreciación de la moneda local impactaron negativamente en el rubro produciendo la caída del consumo. De las tres o cuatro crisis que la cerveza artesanal tuvo que enfrentar en Argentina en las últimas dos décadas, ésta posee características únicas, porque a la típica recesión de una crisis se le suma la hiper-competencia en muchos barrios y ciudades del país. Debido a esta competitividad el precio de venta no aumentó más de un 15% en el año 2018, por lo que produjo una caída notable en la rentabilidad. Esto tiene que ver con que los productores no han podido trasladar el precio por la baja del consumo y la única forma de impulsarlo es vender la bebida más barata que el promedio de la industrial. Esto conlleva a que Argentina tenga el precio de cerveza artesanal más barato de América a 2.5 u\$s, considerando que en EEUU cuesta u\$s11, en Uruguay u\$s 6 y en Brasil u\$s 8. El dato más impactante son los porcentajes de crecimiento entre los años 2017 y 2018 que pasó de un crecimiento anual en el consumo de un 50% en el 2017 al de apenas un 7% en 2018.

Si bien los márgenes de rentabilidad de tiempos recientes no son coincidentes con el corriente año, el negocio sigue siendo una apuesta. Algunas fábricas en los últimos tiempos crecieron al 140% y en la actualidad se están considerando márgenes del 20%. Si bien es una caída importante, sigue siendo una cifra alta para el contexto actual argentino y respecto a márgenes de rentabilidad de otros rubros.

El objetivo de las micro-cervecerías en la actualidad está enfocado en la calidad, por lo que uno de los desafíos a futuro es evitar que la producción se estandarice debido a la fuerte demanda y se ofrezcan productos deficientes que arruinen el mercado. Es por esto que los cerveceros artesanales tienen el propósito de fomentar la educación, tanto de los productores como de los clientes.

Otra problemática actual es la descentralización del mercado que juega un rol primordial en la expansión del rubro, ya que la aparición de innumerable cantidad de fábricas

cerveceras en la Ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano bonaerense, posicionan al centralismo como uno de los principales problemas, por lo que descentralizar el mercado aparece como una necesidad pero también como una oportunidad para los nuevos ingresantes.

La desburocratización estatal es otro desafío del sector, ya que la falta de un encuadre legal y habilitante adecuado retrasa los mecanismos para el registro de fábricas demorando la producción formal, principalmente en las grandes ciudades, por lo que el mercado necesita una legislación acorde de mayor interacción con las autoridades para generar marcos regulatorios que ayuden a la actividad.

Entre homebrewers, cerveceros y emprendimientos comerciales gastronómicos, recargas de botellones y góndolas especializadas se fue cambiando la forma de tomar cerveza en Argentina y ahora en plena fase exponencial de la categoría, la realidad económica del país propone un panorama complejo que involucra una tendencia decreciente del poder adquisitivo, y al no ser la cerveza artesanal un producto de primera necesidad es lo primero que el consumidor recorta ante la pérdida de poder de compra.

Sin embargo, un aspecto que se destaca en el rubro es la capacidad de trabajar en conjunto entre todas las partes del sector, que actualmente están enfocados no solo en mejorar la calidad de la cerveza artesanal sino que también en conseguir una legislación más amigable para el rubro.

CERVEZA ARTESANAL EN PARANÁ

La tendencia alcista en la producción de cerveza artesanal a nivel mundial y nacional no es una excepción en la región paranaense. Hace tiempo que es un suceso comercial, devenido en social y cultural, el fenómeno de la cerveza artesanal en la ciudad y se consume cada vez más mediante un circuito de bares especializados que han marcado tendencia en el consumo, alineando y adaptando a la ciudad a lo que pasa nivel nacional y en el mundo.

Actualmente existen en la provincia de Entre Ríos alrededor de 40 proyectos de emprendimientos cerveceros y aproximadamente 15 cervecerías instaladas dedicadas exclusivamente a la producción de cerveza artesanal.

En la provincia se ha producido en los últimos años un fenómeno inusual en lo que respecta a la producción y comercialización de la bebida, y esto reside en que los pequeños productores han tenido un proceso de investigación profundo sobre el nicho enfocándose en el desarrollo de cervezas artesanales de excelencia antes de salir al mercado. Esa paciencia que caracterizó a la región, permitió no tener la presión de las grandes ciudades por marcar tendencias de consumo, y por ende ha llevado a la cerveza artesanal de la zona a ser en la actualidad una de las mejores del país. Un ejemplo fue el de la cerveza "Die Eisenbrücke", de General Mansilla, departamento Tala, que, por tres años consecutivos fue la ganadora de la "Mejor Cerveza Artesanal del país" en el concurso "Experiencia del Sabor", realizado en la última edición de la feria "Caminos y Sabores". De hecho, la capital provinciana tuvo su primer festival alrededor de la cerveza insignia de las cervezas artesanales en el año 2018 donde "IPará Festival" reunió los mejores productos de la costa del Paraná y del Uruguay, distinguiendo así no solo la calidad de los productos provinciales sino también la camaradería y la colaboración entre los productores quienes priorizan los sabores, las texturas y el rompimiento de los esquemas tradicionales. Pero el surgimiento real como fenómeno social y cultural en la provincia de la bebida se le atribuye al festival "Somos Cerveceros" en 2014, una asociación nacional que reúne a productores de cerveza artesanal, siendo el puntapié

inicial en la zona para exponer la producción alentando a que se generen más productores, reuniones y profundizando la camaradería.

Una de las características de la cerveza artesanal paranaense y de la región es la utilización del agua del Río Paraná, ideal para realizar cervezas del tipo Pilsen. A su vez la calidad está dada por la cantidad y la calidad de los insumos que se manipulan, utilizándose materiales de origen nacional como lo es la cebada y el lúpulo, este último en parte se utiliza el desarrollado en el país para la realización de determinadas cervezas y en parte se importa debido a que ciertas cervezas necesitan de un lúpulo determinado que en Argentina no se produce. En relación a los ingredientes de la producción local, la mayoría de los elaboradores de la ciudad utilizan maltas especiales y de trigo alemanas donde la malta base es Argentina y el lúpulo se importa de Europa mayoritariamente y algunos de Estados Unidos.

Se establecen diferentes estilos para el consumo paranaense, lo cual surge de una fuerte interacción con el consumidor, donde los sabores de mayor aceptación se concentran en las cervezas negras, stout y porter, las irish red y en especial las IPA Ale.

La tendencia del consumo de la cerveza artesanal en Paraná se produce debido a que están cambiando las pautas de consumo generacional, antes se elegía una marca y el consumo tendía a fidelizarse con la misma, en cambio hoy el mercado ofrece una diversidad de sabores que hace que los ciudadanos paranaenses puedan cambiar o simplemente degustar diferentes estilos al mismo tiempo. Es el cliente quien está demandando la diversificación de estilos y el que está redefiniendo pautas culturales de encuentro en todos los lugares donde se expiden cervezas artesanales, cambiando sus conductas de reunión de tomar un café o merendar, para realizar after-office con compañeros de trabajo. Se destaca, más allá del momento económico que atraviesa el país, en el que cierran restaurantes y baja el consumo en los supermercados, que un producto totalmente casero, establezca una curva absolutamente opuesta a la del resto del rubro gastronómico.

Es evidente que la actividad cervecera despierta cada vez más interés por parte de productores caseros y artesanales por lo que la posibilidad de acceder a una capacitación científica y conocer la disponibilidad de tecnologías para el sector permitiendo la apertura de nuevas perspectivas de desarrollo e impulsando el potencial de la actividad como generadora de recursos y nuevos puestos de trabajo, ha llevado a los productores a trabajar en equipo, compartiendo conocimientos y experiencias. La proliferación de cerveceros artesanales es un fenómeno a escala mundial, que en Argentina ha tenido particular impulso, y lejos de permanecer al margen de la movida, Paraná se ha volcado a la novedad y no solo con esfuerzos individuales, sino con espacios colectivos. Es por ello que se ha generado una cooperativa que lleva por nombre Cerveceros Artesanales de Entre Ríos, integrado por fábricas y bares dedicados al rubro de modo exclusivo y decenas de emprendimientos que nacen y crecen en distintos puntos de la ciudad.

La Cooperativa Cerveceros de Entre Ríos tiene sus orígenes en un grupo de productores artesanales, con base en Paraná, pero que también se extiende a otras localidades de la provincia como Villa Libertador, San Jaime de la Frontera y Aldea Brasileira. La elección del modelo cooperativo surge a partir de la suma de diferentes necesidades. De los 12 cooperativistas, al momento de la conformación, solo uno de ellos hacía producción comercial de la bebida. Los 11 socios restantes procedían del sector homebrewer (cerveceros caseros). La intención de agruparse tiene como objetivo avanzar en la comercialización y producción en regla, en lo que respecta a habilitaciones y carga impositiva, y de esta forma el estar organizados en una cooperativa les permite también

una identidad al momento de negociar con las diferentes autoridades y organismos vinculados al área productiva. Actualmente el Código Urbano de la ciudad de Paraná no contempla este tipo de elaboración lo que genera complicaciones a la hora de solicitar la habilitación municipal pero si se está gestionando un marco regulatorio para la habilitación de establecimientos que elaboren y comercialicen cerveza artesanal en la ciudad de Paraná, clasificándolos en micro-emprendimientos cerveceros, micro-cervecerías y plantas de elaboración de cerveza artesanal donde el objetivo es que los emprendimientos logren un desarrollo tal, que puedan llegar a encuadrar sus actividades en categorías superiores dentro de la regulación específica vigente, para lograr el fortalecimiento de economía local, el crecimiento del sector y promover así una alternativa al producto industrial clásico. La cooperativa cuenta con tres pilares fundamentales: la producción de cerveza artesanal controlando la calidad de los procesos, las materias primas utilizadas y el producto final; generar los canales de comercialización de cerveza artesanal, ya sea de la cooperativa o de terceros; fomentar la difusión de la actividad, la capacitación de los productores y la educación de los consumidores.

Uno de los pioneros en el rubro a nivel regional es el bar Munich, ubicado en Aldea Brasileira, una localidad fundada por alemanes del Volga en 1879 a unos 18 km de la ciudad, que fabrica cerveza artesanal hace más de 15 años, siendo una de las mejores de la región y extendiéndose cada vez más a nivel nacional. Posee una producción de más de 300 litros por cocción. Actualmente vende a unos cinco bares de Paraná.

Dentro del mercado de la comercialización de cerveza artesanal en la ciudad, quienes se impusieron a la tendencia de manera exitosa fue el bar Russell Beer Pub, que rompió con el esquema de la urbe y consolidó a la bebida como una alternativa. Sus dueños a pesar de los pronósticos, decidieron arriesgarse y apostar por la cerveza artesanal como la vedette para un emprendimiento gastronómico en la ciudad, y lo hicieron en un mercado incipiente y hasta desconocido, pero también en una ciudad que históricamente ha sido cuestionada por su aletargado abanico de propuestas sociales. Otro bar que acompañó la inversión en el rubro ha sido Magnum Pub, quien ha sabido adecuarse a la tendencia del consumo paranaense. Actualmente son estos bares quienes abarcan el gran porcentaje de la demanda de cerveza artesanal expedidas en bodegones de la ciudad. A este espacio se suman otras cervecerías como Parada 501, Hierlam, Las Piedras, Boston, Bravard, Brooklyn, entre otros.

Estos bares expiden cerveza artesanal de diversas fábricas, entre las más importantes se destacan Cervecería Yasú de Paraná, Cerveza 2BRÜDER de María Grande (localidad situada a 30 km de la ciudad), Cervecería BUDINI de Paraná, FLORA Cerveza Criolla Artesanal de Paraná, Cervecería Múnich de Aldea Brasileira y Cervecería Palo y Hueso de Santa Fe.

Si bien el mercado se expande en la ciudad, la realidad de los productores que generan cervezas de calidad se encuentran en muchas ocasiones sobrevendidos por lo que se necesitan mayor proyección en el rubro pero el acceso a créditos es dificultoso y las máquinas para la producción se tornan cada vez más caras.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LA EMPRESA

La Fábrica nace a partir de la inquietud, el interés y la necesidad de 4 emprendedores en realizar un proyecto gastronómico diferente y de calidad en la ciudad de Paraná a mediados del año 2018 y con proyección de inauguración al público en octubre de 2019. El emprendimiento estará conformado y dirigido por 4 socios, Sergio Averó, Ignacio Averó, Francisco Cossy y Matías Bregant, siendo los dos primeros Abogados, el siguiente Arquitecto y el restante con título de Chef Internacional, que aportarán sus conocimientos, experiencias y capital para la implementación del negocio.

El objetivo es incursionar en la industria de bebidas alcohólicas y la gastronomía, en especial en la elaboración de cerveza artesanal pero con una visión profesional, moderna y juvenil. La inquietud y necesidad de realizar una actividad económica que combine los estudios y experiencias de los integrantes, junto con sus cualidades de emprendedores, espíritu joven y gusto por la cerveza artesanal, aparece a partir del descubrimiento de que en la ciudad no existe suficiente oferta en el mercado para cubrir la gran demanda actual por cervezas innovadoras y de calidad.

La empresa estará dirigida por los cuatro socios desempeñándose en diferentes áreas, y el equipo de trabajo necesario para llevar a cabo el emprendimiento estará conformado por 16 personas más, donde la locación del bar será en una de las zonas más concurridas de la ciudad, en calle Córdoba 528 de la ciudad de Paraná, a 5 cuadras del centro peatonal y a la misma cantidad de cuadras del Parque Urquiza, lugar de encuentro y atractivo turístico de la localidad, por lo que la ubicación estratégica es uno de los factores más importantes para la viabilidad del proyecto.

El inmueble posee 500 m² aproximadamente y cuenta con 2 pisos, donde se hayan 12 compartimientos que se distribuyen en: la fábrica de cerveza, una cocina industrial, 3 baños, 2 depósitos, 1 oficina, 1 patio interno, y el salón del bar y comedor; a su vez se adecuarán 3 salas para la expedición externa de cervezas artesanales y de recarga, la locación para una barbería y otro espacio donde se realizarán tatuajes, los dos últimos estarán tercerizados con el objetivo de innovar y complementar el servicio del bar. Esto genera variabilidad de servicios en un mismo lugar y el surgimiento de alianzas estratégicas entre diferentes emprendimientos, uno de los axiomas fundamentales del espíritu compartido por quienes dirigirán la empresa.



Los productos y servicios a brindar estarán conformados por más de 10 estilos de cerveza artesanal, 30 tipos de cócteles y aperitivos diferentes, un menú gastronómico de aproximadamente 50 opciones y servicios complementarios ya mencionados de barbería, sala de tatuajes y un sector de expedición de cerveza.

Cabe destacar que además de brindar un servicio gastronómico de calidad y con recursos humanos capacitados el objetivo del proyecto en relación a la dirección del negocio y a la atención del cliente se basará en la elaboración de cerveza artesanal orgánica, con la posibilidad de poder observar el proceso productivo durante la estadía en el bar, por lo que la finalidad de obtener productos y servicios eficientes, se sustentará en además disfrutar de un momento único, dando valor a la experiencia, complementado a la calidad de los productos y a la eficiencia en la atención.

La Fábrica es un emprendimiento que será gestionado por personas jóvenes, capacitadas y con espíritu emprendedor, comprometidos con los paranaenses brindando un espacio que en parámetros de servicio e inversión revaloriza a la ciudad y les otorga a los habitantes la posibilidad de acceder a nuevos productos y experiencias.

PERSONERÍA JURÍDICA

La empresa jurídicamente será inscripta como SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), es una nueva asociación mercantil que posee características de flexibilidad que se adecuan a las condiciones estructurales que pretenden los socios, donde la constitución se puede realizar en 24 horas, obteniendo un CUIT online, el capital inicial necesario es de dos salarios mínimos, vitales y móviles, donde la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones y los aportes en dinero se integrarán en un veinticinco por ciento (25%) como mínimo al momento de la suscripción teniendo el plazo de dos años para aportar el saldo restante. Otro aspecto positivo para los emprendedores es que tienen la libertad de determinar la estructura orgánica de la sociedad y su funcionamiento.

Es una estructura legal moderna, ágil, simple y flexible que combina tanto las ventajas de la SRL con las propias de la SA, a las que le suma facilidades no sólo de constitución, sino también de actuación, con ventajas fiscales para emprendedores, escasas normas imperativas y pocos límites a la autonomía de la voluntad. También se promueve la digitalización de las inscripciones societarias, así como las notificaciones por la misma vía, lo que acelera significativamente todos los plazos de registración y modificaciones estatutarias, permitiéndose la celebración de reuniones de socios a distancia mediante medios que permitan a los participantes comunicarse en forma simultánea, incorporando la utilización de registros contables digitales y del protocolo notarial electrónico para el otorgamiento de poderes, estatutos y modificaciones de los mismos, con firma digital del autorizante.

El costo del trámite será de \$6250, que es el 25% de dos salarios mínimos vitales y móviles, que contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el boletín oficial, y se adiciona el costo de certificación de firma por cada socio, que en la actualidad ronda los \$500.

LAYOUT DEL SALON DE VENTAS



FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

NOMBRE

La búsqueda de un nombre que identifique al comercio en la ciudad, y que a su vez represente los propósitos de cada uno de los socios ha sido un proceso de arduos debates y reuniones. Se manejaron varias posibles denominaciones, en una primera instancia se consideró denominar al negocio como “Beer Factory” o “Beer Lab” buscando una mayor sincronización y alineamiento a los nombres de bares que se manejan en la ciudad en la actualidad. Pero se optó por el nombre de “La Fábrica”. El sentido filosófico del nombre que se decidió se haya en que la elaboración de cerveza es un proceso culinario y los emprendedores los asocian al sistema productivo de línea que generalmente se realizan en las fábricas, por lo que al momento de nombrar el lugar donde se cocina la cerveza, éstos denominan al sector como “La Fábrica”. A su vez la denominación está pensada en que sean palabras fáciles de recordar y con semántica castellana, tomando esto como una diferenciación en el posicionamiento de bares de la ciudad, donde la mayoría tiene denominaciones con terminología en inglés o alemán. Por

lo que el nombre “La Fábrica” se posiciona como novedoso a las características de posicionamiento del mercado, al vocabulario de la región y a la esencia que pretenden describir cada uno de sus socios.

MISIÓN

Producir y comercializar productos de alta calidad, conociendo y diferenciando las preferencias y gustos de los diferentes consumidores de cerveza artesanal, con el fin de otorgarles manufacturas adecuadas al consumo que satisfagan sus necesidades en la búsqueda de innovación y tradición en sabor.

VISIÓN

Liderar el mercado de la cerveza artesanal en la Ciudad, ofreciendo productos innovadores en sus aromas y sabores, utilizando insumos naturales y enfocados en un consumidor altamente exigente y trabajar cada día para brindar a los clientes una experiencia inolvidable a la hora de probar un producto de la empresa.

ESTILO GERENCIAL

El estilo gerencial que definirá a la sociedad será consultivo ya que los directivos y equipo son los que definirán los objetivos y las metas de la empresa, mediante un proceso de consenso y selección de alternativas, evaluación de las mismas, ejecución y control.

Cada emprendedor será referente o se encargará de un determinado sector o función y ejecutará y controlará las tareas del área que supervise y se encuentre a su cargo, aunque todos los integrantes entiendan en la generalidad de los aspectos de la empresa. Por lo que se realizarán reuniones semanales para el seguimiento de la funcionalidad del negocio, tomando en forma conjunta las decisiones más relevantes.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CORTO PLAZO:

- Promocionar los productos artesanales participando activamente en diferentes canales de publicidad como redes sociales, festivales, ferias en la ciudad y alrededores, radio, entre otros.
- Atraer al público para que conozca el producto y el local y satisfacer sus expectativas, logrando que recomienden el lugar a sus allegados y deseen volver a repetir su experiencia, lo que se denomina el *boca a boca* que por cuestiones demográficas y sociales de la ciudad es fundamental.
- Generar fidelización en los clientes, tomando como base la información y conocimiento sobre nuestros productos.

MEDIANO PLAZO:

- Ofrecer un ambiente acogedor, amigable, juvenil y divertido para el público a través de un servicio rápido, dinámico y de calidad.

- Ganar competitividad en el mercado convirtiéndose en uno de los principales bares de la ciudad y diferenciándose en la exhibición del proceso productivo de la cerveza, complementando esto a un menú innovador que se adapte a las tendencias a partir de la retroalimentación.
- Desarrollar y profundizar la calidad de los productos y los servicios ofrecidos, llevándolos procesos a grados de profesionalidad relevantes y haciendo hincapié en el valor percibido del cliente.
- Posicionar a la empresa como una de las 5 mejores de la ciudad.

LARGO PLAZO:

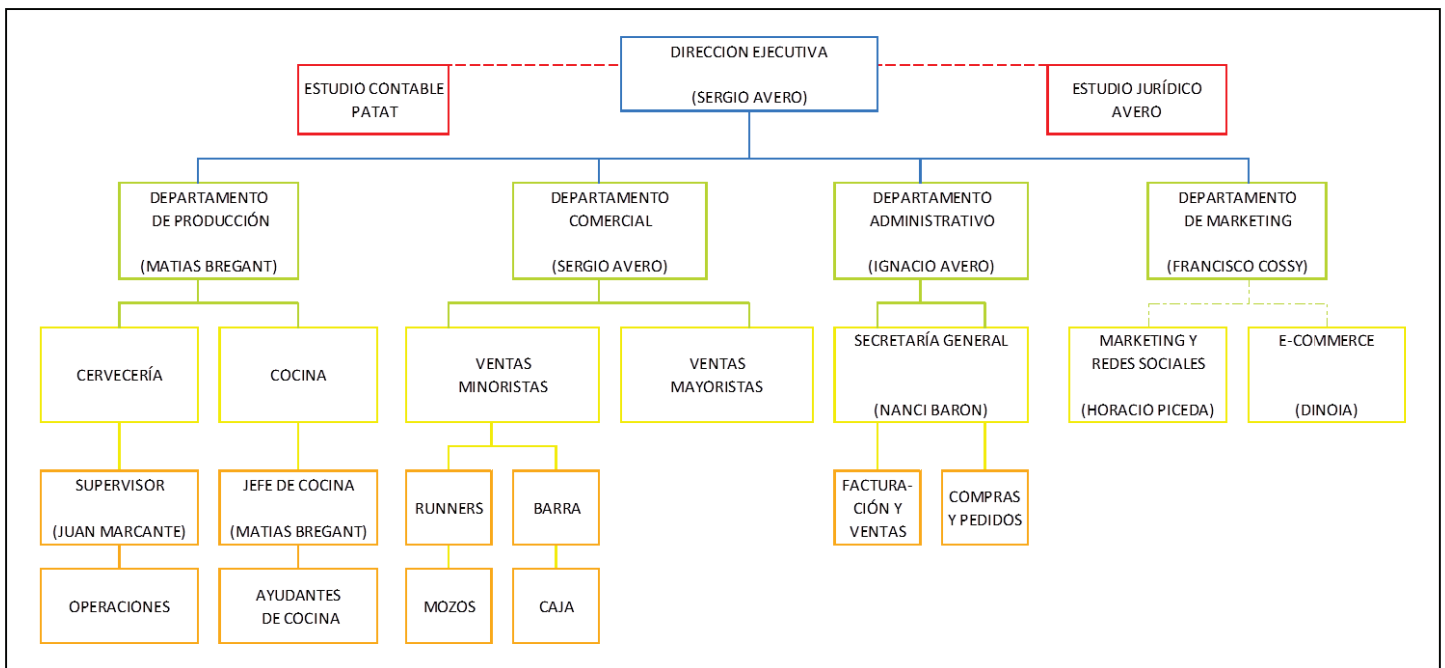
- Afianzar la marca al mercado local, generando canales de distribución a nivel regional, esparciendo el producto en ciudades vecinas.
- Aumentar los niveles de producción para abastecer la demanda en la región.
- Inaugurar un nuevo comercio en la ciudad vecina de Santa Fe.

VENTAJAS COMPETITIVAS Y HABILIDADES DIFERENCIALES

- **PRODUCTO ORGÁNICO Y NATURAL:** el producto en sus distintos estilos y sabores se elabora con materias primas naturales conservando la tradición de fabricación para una cerveza artesanal sin aditivos ni conservantes.
- **OBSERVACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:** los potenciales clientes podrán observar el proceso productivo de lo que consume, con el propósito de poder educarse en la materia, y también generando un espacio amigable y de pertenencia con el lugar.
- **INTEGRACIÓN ESTRUCTURAL:** la empresa no solo será proveedora de un servicio gastronómico y de cerveza artesanal, sino que también se integra como fabricantes del producto y como distribuidor del mismo.
- **PRODUCTO DE CALIDAD:** debido al grado de inversión estipulada, la experiencia de los fabricantes, la eficiencia de cada proceso productivo y el hecho de que se realice de manera artesanal, generan las condiciones necesarias para ofrecer un producto de calidad.
- **EQUIPO PROFESIONAL:** los emprendedores cuentan con conocimientos y experiencia en el rubro comercial, cada socio dirigirá el área en la que es competente.
- **PRODUCCIÓN A ESCALA:** la capacidad productiva proyectada de la empresa permite generar volúmenes de cerveza artesanal relevantes en relación a la competencia, permitiendo ganar participación en el mercado teniendo en cuenta la demanda actual.
- **UBICACIÓN DEL LOCAL:** el bar estará ubicado en un punto estratégico de la ciudad, en una de las zonas más concurridas por los paranaenses.

RECURSOS HUMANOS

ORGANIGRAMA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Según lo establecido en los parámetros de una Sociedad por Acciones Simplificada, la dirección de la empresa podrá ser llevada a cabo por una o más personas, socios o no, designados, por plazo determinado o indeterminado, en el instrumento constitutivo o posteriormente, generando un grado de flexibilidad que se adecua perfectamente a la dinámica que desean los socios. Por lo que en una primera instancia la dirección de la empresa será llevada a cabo por el socio Sergio Averó, quien tendrá la responsabilidad de supervisar, controlar y gestionar los lineamientos generales en conjunto con los 4 departamentos que conforman la organización, desarrollando reuniones semanales directivas para la planeación general, retroalimentación estructural, información de análisis económicos y financieros, y desarrollo y control de cada área.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Será referente de este sector el socio Matías Bregant, quien supervisará y gestionará los dos procesos productivos de la organización.

Por un lado la fabricación de cerveza artesanal en conjunto con el Ingeniero Químico Juan Marcante, quien será el encargado de controlar el proceso y gestión de calidad, deliberación y faltantes de insumos, elección de las recetas, bregará por la seguridad e higiene de los equipamientos y la metodología de cocción, entre otros. El área contará con un empleado operativo que colaborará en el proceso, desarrollando actividades de limpieza, control de cocción general y faltante de insumos, embotellamiento, vigilancia de stock y esterilización de los diferentes equipamientos, entre otras actividades.

Por otro lado, Matías Bregant, será el jefe de cocina del servicio gastronómico, encargado de la elección de los menús, adaptando la carta a los estilos de cervezas para brindar un servicio gastronómico óptimo. El área contará con dos ayudantes de cocina para el desarrollo de las diferentes actividades, se complementará con un trabajador más los fines de semana. Los objetivos de esta área se basan en la rapidez, eficiencia y la buena comunicación por lo que para ello contará con un sistema informático de micrófonos y tablets denominado Maxirest, incorporando tecnología al sector de vanguardia.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

El sector comercial será dirigido por Sergio Averó, siendo el máximo responsable de ventas, quien determinará los objetivos de la fuerza comercial, definiendo prioridades, resolviendo conflictos, y tomando decisiones comerciales con respecto a canales de ventas y distribución de los productos de manera mayorista y minorista.

Estará a cargo de la dirección del bar, coordinando el personal y el registro de los flujos de efectivos diarios y mensuales. Este departamento posee un nivel de feedback elevado con las demás áreas, ya que en esta instancia se verán los resultados tanto del producto como del servicio y se determinarán los objetivos estratégicos para adaptarse a las tendencias de consumo y a la modificación, si es necesario, de los procesos productivos. Será el coordinador de los mozos, cajeros, runners y despachadores de bebidas en barra del local.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En aspectos administrativos el encargado de área será el socio Ignacio Averó, quien llevará a cabo la administración general de la empresa, supervisando contratos laborales, gestionando procedimientos administrativos y asegurando el cumplimiento de políticas y normativas internas, ya sea a los códigos de convivencia del personal como de las diversas exigencias legales y habilitantes de los procesos productivos. El sector tendrá una empleada administrativa encargada de gestionar los trámites necesarios del departamento, por lo que en conjunto se desarrollarán actividades como la ejecución del circuito de entrada de mercadería, controlando remitos, listas de precios, faltantes de stock y carga de facturas; atención personalizada a proveedores; la confección de presupuestos y accesibilidad financiera; ejecución de órdenes de compra y supervisión de caja chica; liquidación de tarjetas y pagos impositivos, de servicios sanitarios, entre otros. El área tendrá niveles altos de comunicación con el estudio contable de la empresa, PATAT y Asociados.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

El socio Francisco Cossy, estará a cargo de las relaciones públicas y marketing de la empresa, por lo que definirá las estrategias necesarias de reconocimiento del bar en la ciudad y de los productos y servicios desarrollados, por diferentes canales de comunicación, elaborando el presupuesto necesario destinado a estos aspectos para que sea eficiente. Las acciones iniciales del proyecto con respecto a este sector serán complementadas con la contratación de un community manager, Horacio Picada, creador de la empresa “INTERACTUA”, que se especializa en el manejo de redes sociales y marketing digital; a su vez se desarrollará una página web para brindar información a clientes y con proyección de establecer una estructura de e-commerce para ofrecer los productos vía online, lo cual será delegado a la empresa de programación y servicios informáticos “DINOIA” de la ciudad de Santa Fe.

El área demanda la disposición de información válida y fiable sobre el mercado paranaense y las tendencias de consumo de cerveza artesanal por lo que será fundamental la adaptación al entorno continuamente, por lo que el departamento es de relevancia en la visión estratégica de la empresa, orientada siempre con mayor magnitud a la satisfacción de necesidades que en los resultados, considerando la publicidad y el marketing un valor intangible con parámetros de mediano y largo plazo.

PLANTILLA DE PERSONAL

La empresa contará con 16 empleados, además de los 4 socios del emprendimiento quienes también trabajarán en las diversas áreas, de los cuales se establecen:

- 1 Ingeniero Químico contratado por media jornada y 1 operario que trabajará jornada completa contratados para el área de producción y fabricación de la cerveza artesanal.
- 1 contratado para el área administrativa por media jornada en horario matutino.
- 4 contratados para el área de cocina, un chef cocinero y tres ayudantes, trabajando jornada completa.
- 3 mozos contratados para expedir la comida trabajando jornada completa.
- 2 runners contratados por jornada completa para expedir cerveza artesanal.
- 2 expedidores de cerveza artesanal, barra, contratado por jornada completa.
- 2 contratados para cobranzas, caja, por jornada completa.
- 1 empleado administrativo trabajando media jornada de lunes a viernes.

PLANTILLA DE PERSONAL				
SECTOR	CANTIDAD / PERÍODO DE TRABAJO			
	MEDIA JORNADA	MEDIA JORNADA EXTENDIDA	JORNADA COMPLETA	JORNADA COMPLETA JUEVES A SÁBADOS
	4 HORAS POR DÍA	6 HORAS POR DÍA	8 HORAS POR DÍA	8 HORAS POR DÍA
CERVECERÍA	1	1	-	-
COCINA	-	-	3	1
MOZOS	-	-	2	1
RUNNERS	-	-	1	1
BARRA	-	-	1	1
CAJA	-	-	1	1
ADMINISTRACIÓN	1	-	-	-
	2	1	8	5
			TOTAL	16

COSTOS LABORALES

COSTOS LABORALES				
ÁREA	SECTOR	PUESTO	JORNADA	SUELDO BRUTO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	CERVECERÍA	INGENIERO QUIMICO	MEDIA	\$ 38.850
		OPERARIO	MEDIA EXTENDIDA	\$ 25.350
	COCINA	AYUDANTE 1	COMPLETA	\$ 32.375
		AYUDANTE 2	COMPLETA	\$ 32.375
		AYUDANTE 3	24 HORAS SEMANALES	\$ 16.880
DEPARTAMENTO COMERCIAL	VENTAS MINORISTAS	MOZO 1	COMPLETA	\$ 29.785
		MOZO 2	COMPLETA	\$ 29.785
		MOZO 3	24 HORAS SEMANALES	\$ 15.650
		RUNNER 1	COMPLETA	\$ 27.843
		RUNNER 2	24 HORAS SEMANALES	\$ 14.755
		BARRA 1	COMPLETA	\$ 32.375
		BARRA 2	24 HORAS SEMANALES	\$ 16.930
		CAJERO 1	COMPLETA	\$ 33.023
		CAJERO 2	24 HORAS SEMANALES	\$ 17.860
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	FACTURACIÓN	ADMINISTRATIVO	MEDIA	\$ 18.600
TOTAL COSTO LABORAL				\$ 382.436

JORNADA DE TRABAJO - TURNOS LABORALES

La jornada laboral de La Fábrica será de un máximo de 8 horas diarias por empleado. Se detalla a continuación los horarios del personal:

ÁREA	PUESTO	EMPLEADO	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES				VIERNES				SÁBADOS				DOMINGOS	
			TURNO 1		TURNO 1		TURNO 1		TURNO 1		TURNO 2		TURNO 1		TURNO 2		TURNO 1		TURNO 2		TURNO 1	
			Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	CERVECERÍA	INGENIERO QUÍMICO	08:00	12:00	08:00	12:00	08:00	12:00	08:00	12:00	-	-	08:00	12:00	-	-	-	-	-	-	-	-
		OPERARIO	18:00	00:00	18:00	00:00	18:00	00:00	18:00	00:00	-	-	18:00	00:00	-	-	18:00	00:00	-	-	-	-
	COCINA	JEFE DE COCINA (SOJO)	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		AYUDANTE 1	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		AYUDANTE 2	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
AYUDANTE 3		-	-	-	-	-	-	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	
DEPARTAMENTO COMERCIAL	VENTAS MINORISTAS	MOZO 1	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		MOZO 2	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		MOZO 3	-	-	-	-	-	-	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-
		RUNNER 1	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		RUNNER 2	-	-	-	-	-	-	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-
		BARRA 1	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
		BARRA 2	-	-	-	-	-	-	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-
		CAJERO 1	-	-	18:00	02:00	18:00	02:00	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00	-	-	18:00	02:00
	CAJERO 2	-	-	-	-	-	-	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	21:00	05:00	-	-	
VENTAS MAYORISTAS	SOJO	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	-	-	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	FACTURACIÓN Y VENTAS	ADMINISTRATIVO	08:00	12:00	08:00	12:00	08:00	12:00	08:00	12:00	-	-	08:00	12:00	-	-	-	-	-	-	-	-
	COMPRA S Y PEDIDOS	SOJO	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	-	-
DEPARTAMENTO DE MARKETING	GESTIÓN GENERAL	SOJO	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	08:00	16:00	-	-	-	-

PRODUCTOS Y SERVICIOS

CERVEZA ARTESANAL

El producto atracción de la empresa será la Cerveza artesanal fabricada con materias primas de alta calidad, con fermentación adecuada y filtrado natural, sin aditivos químicos y propiedades organolépticas cuidadas. La primera clasificación general que se les realiza a las cervezas artesanales está dada por la levadura que se utilice. Este ingrediente diferenciador es el que las divide en cervezas de baja y alta fermentación. Para las cervezas de baja fermentación, a las cuales se las denomina Lagers, se utilizan levaduras del tipo *Saccharomyces Carlsbergensis* o *Saccharomyces Uvarum*, y para las de alta fermentación se usan levaduras del tipo *Saccharomyces Cerevisae*.

CERVEZAS ALE

- Fermentación alta.
- Rango de temperatura de fermentación de 18 a 20 °C.
- Fermentan entre 4 y 6 días.
- Alcanzan más porcentaje de alcohol por volumen.
- Estilos: IPA, PALE ALE, STOUT, PORTER.
- Período de fabricación de 15 días promedio dependiendo del estilo.

CERVEZAS LAGER

- Fermentación baja.
- Rango de temperatura de fermentación de 0 a 12 °C.
- Fermentan entre 10 y 12 días.
- El porcentaje de alcohol no es muy alto.
- Estilos: PILSNER, BOCK.
- Período de fabricación de 28 días promedio.



La cerveza se elabora a partir de la combinación de:

- agua, que se la trata para alcanzar la acidez necesaria;
- malta, que se la expone a un proceso de tostado produciendo colores claros u oscuros y el grado de cremosidad;
- lúpulo, que es lo que le da personalidad y define el aroma;
- y levadura, que existen dos tipos que determinan el tiempo de fermentación clasificando a las cervezas en lager y ale.

Dentro de la gama de cervezas que ofrecerá la empresa, se destacarán las siguientes tres:



PALE ALE

Contendrán aroma de malta, direccionada a sabores caramelizados, por lo que tenderán a ser dulces y moderadamente afrutadas. La empresa se enfoca en cervezas PALE ALE de estilo americano, por lo que el aroma a lúpulo es más perceptible.

Características:

- Densidad inicial: 1.032 - 1.040 mm
- Densidad final: 1.007 - 1.011 mm
- Graduación Alcohólica: 3.8 %
- Amargor: 25 – 35 IBU
- Color: 4 – 14 EBC

RED ALE

Conocida también como Irish Red Ale, es un tipo de cerveza tradicional con orígenes irlandeses. Su aroma es nítido, y el olor a malta tenderá a ser imperceptible, y se enfocará el estilo en sabores más caramelizados tendiendo a aromas tostado y utilizando como ingrediente estrella a la miel.

Características

- Densidad inicial: 1.055 – 1.063
- Densidad final: 1.016 – 1.032
- Graduación alcohólica: 5.1 %
- Amargor: 24 IBU
- Color: 25 – 35 EBC



PORTER



Este estilo proviene de la Revolución Industrial en Gran Bretaña. Su sabor estará enfocado en la malta con un moderado carácter tostado adicionando ingredientes como el chocolate o café. El aroma será a malta tostada, con cualidad achocolatada, con intervenciones caramelizadas. En este estilo de cervezas el lúpulo es imperceptible al aroma.

Características:

- Densidad original: 1.040 – 1.052
- Densidad final: 1.008 – 1.101
- Graduación alcohólica: 4.0 – 5.4%
- Amargor: 18 – 35 IBU
- Color: 20 – 30 SRM

GASTRONOMÍA

Para completar el servicio se establecerá un menú gastronómico, el cual está diseñado por el Chef Matías Bregant, socio de la empresa, en correlación a las cervezas producidas, adaptando el menú a los diversos estilos de la bebida.

ENTRANTES

- Montaditos: rodaja tostada de pan a base de manteca y aderezos varios.
- Jamon Crudo: degustación de jamón crudo, crema y crocante de jamón.
- Escalivada: vegetales de temporada marinados y cocinados a horno de barro.
- Pinchos: de pollo o ternera acompañados de papas rotas
- Conservas: berenjenas, quesos y escabeches chutney.
- Mini rabas: con alioli ajo negro
- Rabas de surubí



PAPAS

- Papas con cheddar: panceta y cebolla con tomillo o romero.
- Papas 4 quesos y verdeo.
- Papas con crema de queso azul, panceta y verdeo con ciboulette.
- Papas mexicanas: crema de paltas, tabasco, chili y queso.
- Papas con crema de verdeo y pollo
- Papas criollas con chorizo y salsa de mozzarella ahumada.

ENSALADAS

- Caesar: mix de verdes, aderezo caesar, parmesano y pollo ahumado.
- French Salad: rúcula, brotes, semillas, queso de cabra, manzana, portobellos y vinagreta de chalote.

PIZZAS

- Pizza Margarita
- Pizza de rúcula, jamón crudo, tomate seco y parmesano.
- Pizza con salchicha parrillera, hongos y mozzarella.
- Pizza con espinaca, ricota, parmesano y polvo de aceituna.



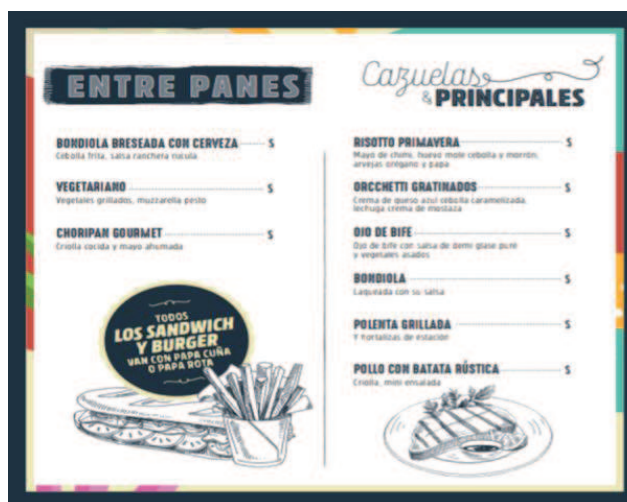
BURGERS

- Burger Extra Cheese: pan de campo, doble burger, cheddar, salsa de queso y bacon.
- Burger Toast French: Pan brioche, burger de cordero, cebolla, queso azul y hongos.
- Burger Bondi: burger de bondiola, queso cheddar, chutney y batata chips tofee.
- Burger Gaucho: pan de campo, ternera doble, huevo, queso dambo, lechuga, tomate y salsa criolla.
- Burger Veggie: de lentejas y quinoa.



ENTRE PANES

- Bondiola Breseada con Cerveza: cebolla frita, salsa ranchera y rucula.
- Choripan Gourment: salsa criolla cocida y mayonesa ahumada.
- Vegetariano: vegetales grillados, mozzarella y pesto.



PICADAS

- Clásica/ Urbana: fiambres, pan, fritas, bastón de milanesa, conservas, pastelito salado y chupin.
- A las Brasas: bife de chorizo/costilla sin hueso, bondiola, pamploña de pollo y guarnición.
- Mexican: mole poblano, guacamole, tacos, chilada y quesadilla.



POSTRES

- Cheescake con frutos rojos confitados en cerveza.
- Choco oreo.
- Banana split.
- Beer and chocolat.
- Peras a la cerveza.



ATENCIÓN AL CLIENTE

Todas las estrategias, acciones y objetivos estarán encaminados hacia la atención al cliente, identificando el mercado objetivo para llegar de una forma más eficaz al consumidor priorizando la satisfacción.

Para establecer parámetros adecuados para el servicio, la empresa se enfocará en:

- la calidad del producto, permitiendo complementar la atención al consumidor con el objetivo de que el mismo vuelva no solo por la experiencia sino por encontrar los productos que necesita.
- la ambientación del local, desarrollando un espacio ameno, moderno e innovador que genere pertenencia en la clientela y donde se sientan a gusto.
- la capacitación y evaluación de desempeño del personal, enfocado en la relación directa con los consumidores, en base a la información sobre las cervezas generando una relación de retroalimentación con el cliente y asesorando al consumidor sobre los estilos y como complementarlo con la gastronomía disponible.
- La pro-actividad de los empleados, buscando rapidez y resolución frente a los pedidos de los clientes sin perder el foco en la buena atención y la cordialidad con grados de predisposición elevados.
- El espíritu de la organización, generando un clima amigable en el negocio, donde los clientes se sientan parte del lugar, que se apropien de los estilos y sabores, que los conozcan y obtengan la información que soliciten.
- La comunicación efectiva del personal, profundizando el vocabulario hacia situaciones positivas sin perder la autenticidad en la comunicación, dando el tiempo necesario al cliente en la decisiones y sino ofrecer alternativas respectivas.
- Profesionalización y actualización, capacitando al personal respecto al producto, en el rubro los estilos de cervezas y sus diferentes variaciones son infinitas por lo que se deberá estar actualizado a las tendencias de mercado, con conocimientos sobre los diferentes insumos de los productos y sus proporciones para poder brindar una adecuada información al consumidor.
- Adaptación del servicio al cliente, la empresa se enfocará en lo que el cliente desea situándolo en el centro de las decisiones, adaptado los servicios a las necesidades e innovando con respecto a sugerencias.

7. ANÁLISIS DE MERCADO

MERCADO ACTUAL

La cerveza es la segunda bebida alcohólica más consumida del planeta representando el 36% del consumo mundial de alcohol. En Latinoamérica el promedio de consumo de cerveza es de 60 litros per cápita anual, y en Argentina es de 47 litros lo que representa una oportunidad de crecimiento para el país. El mercado argentino de cerveza industrial es abarcado por dos grandes empresas, CCU y AB InBev, y 1000 micro-emprendimientos de cerveza artesanal, que conforman una cadena que reúne a 15 actividades económicas, 9 grandes fabricantes de cerveza, 6 malterías, 15 grandes centros de distribución, alrededor de 250 distribuidores, 5000 proveedores que en un 95% son PYMES nacionales y 1.500 productores agropecuarios.

Si bien la industria prevé para el período 2016-2020 inversiones por 1.855 millones de dólares en el sector, las cuales tienen un avance efectivo del 50 % a la actualidad, la coyuntura actual muestra una caída en el consumo de cerveza donde el objetivo se posiciona en quebrar la estacionalidad de la bebida y que no solo se consuma en el verano o los fines de semana asociando la bebida al consumo alimenticio diario.

El mercado de cerveza artesanal representa el 3% del mercado de cerveza en Argentina, si bien parece un porcentaje mínimo, en los sectores de países con elevado consumo de cerveza artesanal, los porcentajes llegan al 20% promedio, por lo que es una oportunidad de desarrollo y crecimiento. A su vez se calcula que el rubro creció un 40% promedio en los últimos 5 años y que en la actualidad existen alrededor de 600 marcas de cerveza artesanal que producen unos 20 millones de litros al año, Pero los márgenes de rentabilidad de los últimos tiempos no son coincidentes con el corriente año, ya que se están considerando márgenes para el 2019 de entre el 15 y el 20%. Si bien es una caída importante, sigue siendo una cifra alta para el contexto actual argentino. También se debe tener en cuenta que el rubro de la cerveza artesanal en la Argentina es un mercado joven, en el que el promedio de antigüedad de las fábricas es de 6 años.

En Paraná existen actualmente alrededor de 15 bares que expiden cerveza artesanal o poseen la bebida en su cartera de productos y 30 micro-emprendimientos de fabricación aproximadamente que conforman el mercado a nivel regional, pero se debe tener en cuenta que por la cercanía que tiene nuestra ciudad con la capital de la provincia de Santa Fe, produce un flujo interesante entre dichas ciudades.

PÚBLICO OBJETIVO

Se determina que nuestro público objetivo está compuesto por personas que van desde los 18 a 35 años, más específicamente edades sobre 25 años, ya que tienen un mayor poder adquisitivo y si bien nuestro producto es accesible no es un producto de primera necesidad. Estas personas se destacan por estar dispuestas a probar productos novedosos, la mayoría son conocedores de cerveza, y tienen interés en consumir una cerveza de calidad en los diversos establecimientos que la ofrecen y en los últimos tiempos pudiendo consumirla en su hogar. El público objetivo además no es fiel a una marca, dado que basa su consumo en experimentar nuevos productos independientemente de quien los produce. De acuerdo a la información brindada por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) del censo realizado en el año 2010, en la ciudad, el 51.9% de la población son mujeres y el 48.1% hombres, a su vez en el rango de edad de 10 a 29 años (personas que en la actualidad entrarían en los márgenes

de edad que actualmente concurren a bares de cerveza artesanal) se establecen alrededor de 90000 habitantes. El nivel socioeconómico del cliente es medio-alto debido a que el producto está clasificado como Premium y es complementado con factores que captan el interés del consumidor, que van desde los diversos estilos de vasos a la ambientación del lugar donde se brinda el servicio.

PRECIO ACTUAL

El margen de precios de la pinta de cerveza artesanal a consumidor final según sondeo de los principales bares de la ciudad es de \$90 a \$120 según el estilo, a su vez la bebida se sirve en vasos que van de los 400 ml a 650 ml también según el tipo de cerveza. Es evidente que el precio es bajo debido a la sobreoferta y a los costos actuales del rubro, pero el objetivo está dado en no perder mercado con las cervezas industriales, producto de competencia directa. El precio se traslada en los mímos márgenes para los Growlers.

CONSUMO

Para ambos géneros, la cerveza artesanal es de un alto nivel de agrado, reflejando, según datos de una fan page de un bar de la ciudad, que los bares de cerveza artesanal son más solicitados por mujeres que por hombres, pero que con respecto al conocimiento del producto están más educados sobre la cerveza artesanal los hombres que las mujeres. Por lo que se puede deducir que en cuanto al consumo de cerveza según el género, ambos son un mercado potencial atractivo, ya sea para disfrutar de un momento como para deleitar diferentes estilos, aromas y sabores. El consumo promedio por persona en los bares de la ciudad, según fuentes consultadas, es de 3 vasos de cerveza artesanal, donde en cantidad consumen más los hombres que las mujeres.

LUGAR DE COMPRA

La mayor preferencia por plaza de distribución de cerveza artesanal es la de bares, seguida por los puntos de cargas, y luego restaurantes. A su vez de las personas que adquieren la bebida en supermercados en su mayoría son hombres, pero no representa un porcentaje elevado con respecto a las plazas para adquirir el producto. Debemos destacar que la compra de cervezas artesanales mediante canales digitales, más que nada cervezas importadas, está creciendo en los últimos años. Los consumidores compran vía online diversos tipos de cervezas artesanales para que luego se las envíen a su domicilio.

ANALISIS MACRO – PESTEL

Para el análisis del ambiente se utiliza la metodología Pestel, herramienta que nos permite prever las tendencias en el corto y mediano plazo, analizando las acciones que se podrían realizar a partir de este estudio, y generando mayor amplitud en la proyección, mejorando así, la capacidad de adaptación para futuros cambios. Otorga también la facilitación de criterios objetivos para definir una posición estratégica para la empresa, haciéndonos de información para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado paranaense.

POLÍTICO- LEGAL

Actualmente el entorno político en el país presenta una situación de inestabilidad. La fuerte carga tributaria, el aumento de los precios y la disminución del consumo, generan el escenario perfecto para que muchas empresas cierren sus puertas o que trabajen a pérdida para mantener sus proyectos. Estas políticas macroeconómicas dificultan la capacidad de mantenimiento o de surgimiento de empresas repercutiendo especialmente en los micro-emprendimientos. Teniendo en cuenta que en el país las pymes representan el 80% de las unidades económicas, aportan el 65% del empleo total, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado, la inestabilidad y la complejidad del contexto generan preocupación y más en un año electoral como el corriente.

En los últimos años se han formado diferentes organizaciones con el objetivo de nuclear a los emprendedores del rubro y así bregar por un espacio organizado para trabajar colectivamente frente a las necesidades del sector en búsqueda de representatividad. La Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CCAA), fundada el 17 de Marzo de 2017 por representantes de las cervecerías Antares, Berlina, Buller, Cheverry, Coleman, Finn, Grunge, Juguetes Perdidos, Kraken, Nuevo Origen, Neffer y HDQ y que actualmente cuenta con más de 60 Asociados de 13 provincias de todo el país, representa la unión de los maestros cerveceros, pequeños productores de cerveza artesanal y cervecerías artesanales a nivel nacional, siendo el espíritu que los une la colaboración y revolución cervecera para el logro de soluciones y representatividad en el sector. Cabe aclarar que la principal meta de la institución es fomentar el desarrollo de pequeños emprendedores ubicando a la cerveza artesanal como un producto para el desarrollo económico y social.

También se está trabajando actualmente para encontrar un marco legal adecuado para el sector. Desde el Estado y con la presión de las organizaciones que nuclean a los participantes del área, se han estado modificando aspectos legales de habilitación y fabricación para desarrollar un encuadre jurídico más acorde. Se modificó el Código Alimentario Argentino para que las cervezas que posean sólo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática puedan comercializarse con la leyenda "elaboración artesanal", favoreciendo así la competitividad y que a su vez contribuya a mejorar la calidad de los productos que consumen las personas. Si bien el Gobierno ha demostrado interés en generar procesos de capacitación sobre la fabricación de cervezas, han sido las organizaciones colectivas de los cerveceros artesanales de las diferentes regiones del país quienes han tomado la iniciativa de realizar eventos y capacitaciones para nutrir así al rubro. Pero al ser una actividad económica con poca antigüedad a nivel nacional se destaca la informalidad en el sector, ya sea por la falta de un marco legal adecuado, por la burocracia administrativa estatal y también por los costos de instalar y desarrollar una empresa con estas condiciones, además del contexto recesivo actual y políticas inestables del país.

En la ciudad de Paraná, con el objetivo de promover el desarrollo de la producción local, su crecimiento, participación en el mercado, y determinación de condiciones higiénico-sanitarias que garanticen la calidad del producto, el Concejo Deliberante de la capital entrerriana, debatió el marco regulatorio para la habilitación de establecimientos que elaboren y comercialicen cerveza artesanal en la localidad. A partir del debate quedan clasificados en micro-emprendimientos cerveceros, micro-cervecerías o planta de elaboración de cerveza artesanal, considerando que tanto las micro-cervecerías como las plantas de elaboración pueden contar con un lugar de degustación, venta y consumo con permanencia en el local, con o sin cocina de elaboración de comidas, siendo ésta totalmente independiente de las áreas de la cervecería y por lo tanto el trámite de habilitación será correspondiente a "bares" o "restaurantes". En la actualidad el Código

Urbano de la ciudad de Paraná no contempla este tipo de elaboración, generando complicaciones a la hora de solicitar la habilitación municipal, motivo por el cual el Consejo Deliberante realiza el tratamiento mencionado.

Por otro lado, el marco legal al cual están sometidos específicamente los cerveceros artesanales incluye normativas aplicables a la cerveza en cuanto a producto, los envases y a su etiquetado, los impuestos especiales que gravan a la bebida y relativos a la seguridad e higiene. Estos conceptos se incluyen en el Código Alimentario Argentino, en su capítulo XIII (Bebidas fermentadas), artículo 1.082.

ECONÓMICO

Con respecto a aspectos económicos del rubro, se plantea un panorama complejo. La caída del consumo y la depreciación fueron algunas de las variables que afectaron los márgenes de ganancias que venían teniendo en los últimos años las pequeñas fábricas y bares del país. El aumento de los servicios y los altos costos de los insumos golpearon a los micro-emprendimientos cerveceros, en mayor medida a los fabricantes incipientes por lo que el foco se encuentra, por un lado, en afianzar las bases en un contexto adverso y, por otro, seguir apostando por la calidad para continuar expandiendo el mercado, a pasos más lentos pero con la visión puesta en el crecimiento que ha tenido en los últimos 5 años ya que el negocio sigue siendo una apuesta debido a que se manejan márgenes de rentabilidad interesantes más allá del contexto económico nacional. A su vez se debe tener en cuenta que la cerveza artesanal no es un producto de primera necesidad, por lo que al producirse situaciones de pérdida de poder adquisitivo el consumidor es lo primero que recorta. Si bien se observa un decrecimiento en el consumo en el rubro, éste no es drástico por lo que el desarrollo de estos últimos 10 años ha servido a la fidelización del cliente.

Debido al crecimiento de los últimos años, muchos emprendedores han optado por la financiación para invertir en sus procesos productivos, infraestructura y en ambientación de sus puntos de venta, por lo que la disminución del consumo drástico de este año en conjunto con el aumento de los costos de los insumos nacionales e importados y sumado a la tenencia de deuda financiera, generan una dupla explosiva e inestable por lo que el hecho de no poder trasladar esos costos en forma directa a la pinta provoca que los cerveceros tengan que esforzarse por encontrar estrategias para poder mantenerse en el mercado y sostener los puestos laborales de sus emprendimiento. A esto se suma que la competencia actual es elevada por lo que es una variante que aporta al estancamiento del precio de venta, ya que este no aumento más de un 20% en los últimos dos años y lo que ha producido una caída notable de la rentabilidad. Cabe destacar también que la inversión del rubro es relativamente costosa, se necesitan equipamientos de calidad para realizar los procesos productivos, que van desde equipos de cocina, de refrigeración para el fermentado, y barriles para su almacenamiento. También se destaca la falta de financiamiento por parte de instituciones para este tipo de proyectos, debiendo los emprendedores buscar créditos fuera del sistema financiero, y por lo tanto en condiciones más desfavorables constituyendo un gran inconveniente para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Uno de los aspectos fundamentales para las marcas que tienen bares propios es la ganancia por rotación, que significa acotar el margen de ganancia en la pinta, pero extenderlo en la gastronomía. Por lo que la gastronomía ha sido un soporte paralelo que ha logrado resultados positivos.

Cabe destacar que la carga impositiva es elevada en Argentina, no solo en los servicios que son muy utilizados en los procesos productivos, sino que el porcentaje del Impuesto a

las Ganancias también es elevado, estableciendo disminuciones importantes en los dividendos más que nada de los pequeños emprendedores, generando desmotivación a aumentar la frontera de posibilidades productiva debido a la inestabilidad económica que el país atraviesa.

En consecuencia este año se presenta difícil a nivel económico para los cerveceros artesanales, debiendo enfocarse en el mantenimiento de la capacidad productiva y de unidades de negocios ya que el mercado es hostil y se encuentra actualmente en la búsqueda de precios bajos debido a la retracción económica. Pero el trabajo realizado en núcleo y organización de cerveceros artesanales del país está aumentando la posibilidad para enfrentar este tipo de situaciones, pudiendo en muchos casos hacer compras de materias primas en conjunto para abaratar costos, sin dejar de garantizar la calidad de los productos y manteniendo así el trabajo de los últimos años.

Si bien los márgenes de rentabilidad de los últimos tiempos no son coincidentes con el corriente año, el negocio sigue siendo un desafío. Algunas fábricas recientemente crecieron al 140% y en la actualidad se están considerando márgenes del 20%. Si bien es una caída importante, sigue siendo una cifra alta para el contexto actual argentino por lo que desde el rubro señalan que aún es un mercado inexplorado y que queda mucho por crecer.

SOCIAL-CULTURAL

Se presentan aspectos interesantes en el rubro de la cervecería artesanal con respecto a cuestiones culturales y sociales, que fundamenta el microclima que se ha generado a nivel colectivo entre los participantes. Es un sector que trabaja en forma de camaradería, con valores cooperativistas, genera redes de apoyo y de ayuda mutua.

Es un ambiente proactivo, y de mucha capacitación, en el que se comparten los conocimientos enfocados específicamente en la profesionalización de un rubro que ha ido madurando en los últimos tiempos. Los emprendedores cerveceros no solo quieren reunirse y lograr un mercado, sino que quieren afianzarse como empresas y apuntar a la calidad del producto de cada cervecero.

A nivel social se ha establecido un cambio de paradigma no solo en el consumo de una bebida que no era tan popular hasta no hace mucho tiempo, sino que han modificado los encuentros sociales de las personas, cambiando sus comportamientos y conductas de la vida diaria. El cambio sociocultural se produce con emprendedores generando cambios sociales con respecto a la ingesta de la bebida y con los clientes que están demandando el producto y redefiniendo las pautas culturales de encuentro. Se observa un interés cada vez más elevado por parte de los consumidores en conocer que es lo que están tomando, como ha sido fabricado, y las características de cada estilo de cerveza, por lo que un aspecto interesante es que al momento de elegir la bebida, en los bares comerciales se encuentre un pizarrón para poder observar los diferentes tipos, con su graduación alcohólica y su nivel de amargor, generando un sistema de retroalimentación entre ambas partes y un contacto más ameno.

Un aspecto cultural relevante es que si bien hay cervezas que perfectamente podrían tomarse a temperatura ambiente, de acuerdo a influencias establecidas por países europeos donde la bebida se toma de esta forma, en Argentina las personas quieren beberla fría, a unos 3.5 °C, esto se debe a una costumbre que se adoptó recién con la masificación del producto industrial.

En la actualidad se habla que las personas que concurren a los bares de cerveza artesanal se han adueñado de los espacios ya que se genera un ámbito hogareño y

fraternal, donde se apropian de los espacios de distintas formas desarrollando una impronta cultural novedosa y diferente.

Muestra de todo esto son los eventos que se organizan a lo largo de todo el país en torno a la cerveza artesanal, que generan una expansión del sector y que tiene niveles de concurrencia elevados, nucleando a consumidores, instituciones públicas, agrupaciones privadas y asociaciones civiles, desarrollando una cultura con base sólida pero que a partir de estos encuentros se generan espacios de reinterpretación de la misma reforzando la sapiencia del rubro cada vez más. En Paraná se realizan muchos eventos con el objetivo de fomentar la bebida, uno de los más importantes es el IPARANA, que se viene realizando hace dos años y que permite la degustación de cervezas de todo el país, en especial las entrerrianas. Este evento es muy importante para el contexto regional, ya que se profundiza el mercado teniendo una convocatoria multitudinaria, aspecto que no es muy recurrente en la región.

Cabe destacar que la preferencia de la sociedad por tomar cervezas artesanales es una tendencia en todo Latinoamérica, donde los productores intentan captar el comportamiento que los consumidores manifiestan, más que nada en la posibilidad de explorar variedades y nuevos sabores siendo un mercado cada vez más sofisticado y culto en la elección.

TECNOLÓGICO

El hecho de que el proceso productivo de la cerveza de manera casera sea una serie de pasos de baja complejidad y que la inversión en equipamiento inicialmente no sea elevada con respecto a otros rubros y en relación a la capacidad productiva que se puede lograr, genera un incentivo para la puesta en marcha de pequeñas plantas productivas, tanto para consumo personal como para la venta. Pero a medida que las empresas se han ido desarrollando han debido aumentar su tecnología en equipamiento y en la logística de los procesos productivos, lo que ha conllevado a un transcurso de fuerte inversión en los últimos años que no se ha visto acompañado por la estabilidad económica. Por lo que los emprendedores han debido financiarse para adquirir las maquinarias y adecuar las instalaciones, generando un estancamiento en la producción devenido en mayor parte por la fuerte inversión realizada debido al crecimiento del último tiempo. En este contexto actual la inversión en tecnología se ve detenida, por lo que la mayoría de las fábricas del país están trabajando con la capacidad que les otorga su infraestructura. Muchos de ellos han optado por generar medios de comercialización directos para abastecer la demanda actual, y desarrollar una red de contactos para la obtención de insumos y tecnologías, y la adquisición de nuevas y mejores técnicas apropiadas para mejorar el producto propio.

Una organización que acompaña hace un tiempo al sector es el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que realiza proyectos junto a productores para resolver necesidades técnicas, prestar financiación y mejorar los eslabones de la cadena de producción y comercialización de la cerveza artesanal. El INTI ha diseñado una planta interna para producir y desarrollar nuevas maltas, profundizando el estudio genético de la malta y el lúpulo, enfocado en el mejoramiento de la calidad de las materias primas.

Un evento importante con respecto a los aspectos de investigación y desarrollo del rubro es el denominado “Ciencia y Cerveza”, organizado por el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo-ambientales (IPATEC, CONICET-UNCo). Es un espacio destinado a propiciar la interacción entre el sector científico-tecnológico y el socio-productivo, buscando potenciar la sinergia entre el ámbito público y el privado. El evento incluye diversas actividades de índole técnicas y sociales que nuclea a los actores más

relevantes del sector como productores cerveceros artesanales de Argentina y países limítrofes, investigadores, profesionales, estudiantes y funcionarios públicos. Con el objetivo final de transferir los conocimientos científico-tecnológicos a los sectores productivos.

Uno de los avances más importantes de los últimos tiempos es el descubrimiento de la levadura “*S. eubayanus*” que fue hallada en los bosques patagónicos por el investigador Diego Libkind del CONICET, junto a su equipo de investigación. Su hallazgo revolucionó la industria cervecera ya que se trata de la madre de la levadura lager que hoy se utiliza para hacer el 95% de la cerveza a nivel mundial. El IPATEC avanzó en el proceso de domesticación de la levadura para hacerla apta para fermentación en fábricas cerveceras, con el objeto de crear cervezas únicas en el mundo con identidad regional, es decir con insumos propios como el lúpulo patagónico, el agua de deshielo de los glaciares, la cebada y la levadura recientemente descubierta. Esto se produce como resultado de un convenio entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad Nacional del Comahue (UNCo), en San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro. No existen antecedentes a nivel mundial de un desarrollo sinérgico equivalente y sin dudas será un aporte significativo a la economía local.

Un aspecto revolucionario y tecnológico es la creación de una maquina hogareña para elaborar cerveza en el hogar, desarrollada por la marca LG y denominada HomeBrew, mediante cápsulas como las conocidas actualmente para realizar café, sólo que en este caso no se trata de un proceso instantáneo sino que demanda tres semanas.

ANÁLISIS MICRO - PORTER

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Debido a que el mercado de la cerveza está en auge y que el consumo de la cerveza artesanal se ha mantenido en relación a otros productos teniendo en cuenta que no es de primera necesidad para los clientes en un contexto económico complejo, establece un escenario propicio para la incorporación de nuevos participantes en el mercado. La cantidad de proyectos relacionados a la cerveza artesanal va en aumento y el rubro se vuelve cada vez más competitivo.

Las barreras de entrada son bajas, los insumos de fácil acceso y el capital de ingreso y el equipamiento para una incipiente fabricación de cerveza no es elevado. A su vez los fabricantes paranaenses no tienen la capacidad productiva instalada para afrontar la demanda de la ciudad, por lo que se recurre a ciudades importantes cercanas a la capital entrerriana, como Santa Fe o Rosario, integrando al mercado a fabricantes externos que ven una oportunidad comercial en la ciudad y un nicho que no está explotado por completo.

Se consolida como una barrera importante la burocracia administrativa de habilitación, la falta de un encuadre legal que sea propicio para el rubro y los costos que conllevan los tramites pueden establecerse como una barrera de ingreso, pero al mismo tiempo la falta de inspecciones bromatológicas generan un espacio libre de controles y atractivo para muchos emprendedores.

Otra barrera son los fabricantes con antigüedad en el mercado, que pueden recurrir a trabajar en escala disminuyendo costos, produciendo precios más competitivos y perjudicando a los pequeños emprendedores, pero actualmente estas empresas no poseen el poder necesario como para ser una fuente de condicionamiento económico en la región, por lo menos en lo que respecta a precios. Sí sucede que los bares y fabricantes de cervezas con antigüedad en la ciudad tienen la ventaja en los canales de

distribución de sus productos y en el conocimiento con respecto a la tendencia de consumo, aunque esto último no sea un aspecto relevante debido a que el cliente no genera preferencias sobre determinados estilos o marcas en especial, sino que la búsqueda se haya en la diversidad de aromas y sabores sin tener la necesidad de saber qué empresa fabricó la cerveza artesanal, convirtiendo este argumento como una barrera tanto de entrada como de salida.

La competencia con respecto al emprendimiento radica tanto con los fabricantes de cervezas como los bares de la ciudad. Al observar que los consumidores no se posicionan con preferencias en relación a una marca de cerveza artesanal en especial, produce una apertura de mercado interesante, donde quizás la competencia no se plantea tanto en el producto sino en los canales de distribución. En este sentido la disminución de la amenaza de nuevos competidores en el nicho radicará en posicionarse no solo como bar expidiendo la mayor cantidad de estilos posibles de cerveza sino también tratando de ganar mercado distribuyendo la bebida a otros bares.

Conseguir el equipamiento necesario para la producción es relativamente accesible, dependiendo del grado de inversión que se realice, ya que con poco capital se pueden producir volúmenes de cervezas elevados. En la ciudad existen empresas que realizan equipamientos a medida, o que adaptan maquinarias a las necesidades del consumidor. Por lo general, dentro del proceso de evolución de las empresas de cerveza artesanal, los fabricantes comienzan con equipamientos de aluminio y luego van mutando a elementos de acero inoxidable, teniendo en cuenta la practicidad en el acceso a las materias primas para realizar el proceso y la existencia elevada de información sobre cómo fabricar la bebida, el procedimiento resulta sencillo; no obstante el proceso de fabricar una cerveza adecuada es largo y conlleva tiempo y experiencia.

Entonces, debido al auge del mercado, la insatisfacción de la demanda, la fácil accesibilidad relativa a la producción de cerveza artesanal, que los costos de inicio no son elevados, que el acceso a los canales de distribución no es complejo y que no hay preferencia por una marca o tipo de cerveza en especial, en contraposición a aspectos burocráticos de habilitación que conlleva una situación de trabajo informal que tampoco es arduamente controlado y a la antigüedad de las fábricas y bares que expiden cerveza artesanal en la ciudad y que han ganado espacio en dicho mercado, concluimos que la amenaza de nuevos ingresos al sector es **alta**.

AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUOS

A nivel demográfico en la ciudad de Paraná no existen productos sustitos que amenacen a la cerveza artesanal que no sean los mismos que a nivel nacional, por lo que se analizará el mercado nacional de bebidas.

El grado de alcohol de la cerveza artesanal dentro de las bebidas alcohólicas en general es bajo, pero dentro de la industria cervecera posee elevada graduación alcohólica, por lo que posee un nivel de sustitución elevado con otros tipos de bebidas. Tomando como parámetro estos dos sectores, se analizan los productos sustitutos de la cerveza artesanal en el mercado cervecero en sí, y en el mercado general de bebidas alcohólicas.

Dentro del mercado de la cerveza, el principal sustituto es la cerveza industrial. La cerveza es la bebida alcohólica más consumida del país en la actualidad, lo que es positivo para la industria de la cerveza artesanal, pero la participación de mercado de ésta es solo del 3%, permitiendo la conjetura de que una parte del sector tenga la posibilidad de ganar mercado y por otra el fortalecimiento de la industria y sus barreras de entrada de la cerveza industrial. Las principales diferencias se plantean en los canales de distribución,

donde la industrial acapara la mayoría de ellos y establece fuertes barreras de ingreso a las artesanales. Ya sea en el precio, donde las industriales poseen un precio de mercado económico debido a la producción en escala y las artesanales se enfocan en el segmento Premium con un precio elevado, y en el consumo, donde las industriales poseen un mayor consumo en los volúmenes y las artesanales establecen niveles bajos. Aunque se establezcan diferencias entre ambas bebidas, la cerveza industrial no deja de ser un sustituto importante dentro del mercado.

También las empresas de cerveza industrial al observar el crecimiento del mercado artesanal, han atacado el segmento produciendo cervezas que no llegan a ser artesanales pero que poseen una calidad superior a las industriales, imitando los sabores, lo que ha generado una gran amenaza para los pequeños fabricantes de cerveza.

Además entendiendo el dinamismo de la industria artesanal, considerando que la diferenciación de producto en este sector es compleja, con una variedad altísima de estilos, aromas y sabores, otros fabricantes de cerveza artesanal pueden plantearse como sustitutos, ya que para los consumidores el costo de cambiar de proveedor es bajo, debido a que en un mismo lugar pueden degustar diferentes cervezas de distintos fabricantes.

Dentro del mercado de bebidas alcohólicas, podemos dividir el mercado según el parámetro de consumo de los clientes en, la cerveza, el vino y bebidas espirituosas, estas últimas contemplan las bebidas blancas y los aperitivos que actualmente conforman el 3% del mercado.

En Argentina, el mayor porcentaje de mercado se divide entre el vino y la cerveza. El vino fue por mucho tiempo la bebida más consumida en el país, pero ha ido decreciendo en las últimas décadas siendo destronado por la cerveza debido a que la producción de ésta es menos costosa y que el mercado cervecero ha dirigido su inversión al marketing y la publicidad de manera estratégica. Los argentinos han consumido un 25% menos de vino en los últimos 15 años (24 litros per cápita, contra los 42 litros de la cerveza), esto no quiere decir que las personas hayan disminuido la cantidad de alcohol que consumen, sino que ha habido un claro cambio de una bebida por otra. Sin embargo, los mercados son diferentes, ya que el vino se ha enfocado más en la sofisticación y en la calidad, y las cervezas industriales en la estandarización y volumen de ventas. De todas maneras el sector vinícola posee un arraigo cultural y tradicionalista importante en el país, y al mismo tiempo gana más espacio en el mercado internacional por los estándares de calidad que maneja.

Una situación de sustitución a destacar es la de la cerveza artesanal con el vino casero, debido a las características similares en las condiciones de sus procesos productivos, pero el vino casero no representa un sector contundente en el mercado de bebidas alcohólicas y por lo tanto no se presenta como una amenaza.

Dentro de las bebidas denominadas espirituosas, podemos acentuar como sustitutos a las bebidas blancas que poseen una gran demanda en bares en la preparación de cocteles, que en este punto afecta o sustituye a la cerveza artesanal en mayor medida con respecto al lugar donde se consume. También una de las bebidas alcohólicas que ha tenido un crecimiento exponencial en los tiempos recientes es el Fernet, que ha crecido un 400% en 10 años, con una participación del 1.5% del mercado. Esta bebida sustituye directamente a la cerveza artesanal debido al grado de popularización tanto en bares como en los hogares y se encuentra entre las bebidas más consumidas en lugares de esparcimiento.

Teniendo en cuenta lo antes descripto podemos considerar que la amenaza de productos sustitutos con respecto a la cerveza artesanal es **alta**, el mercado de bebidas alcohólicas en nuestro país es competitivo, donde se visualiza una industria fuerte y compacta que

llega a todo el territorio del país mediante canales de distribución con elevadas barreras de entrada impidiendo el ingreso de los fabricantes del rubro. Si bien el mercado de cerveza artesanal es joven y se está desarrollando, existen infinitudes de productos que pueden sustituirla, por lo que el propósito para ganar mercado y lograr diferenciación deberá direccionarse en fortalecer la calidad del producto y profundizar los aspectos sociales y culturales que complementan la degustación de la bebida.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El rubro de la cerveza artesanal posee un número elevado de compradores, más allá que los indicadores de los últimos tiempos establecen una tendencia a la disminución del consumo. Por lo que el cliente no tiene un elevado poder de compra y no representa una amenaza para el sector.

La cerveza artesanal dentro del rango de bebidas alcohólicas y no alcohólicas posee una disponibilidad alta de sustitutos, aumentando así la cartera de bebidas ofrecidas a los consumidores. El principal competidor se haya en el mismo mercado de la bebida siendo la cerveza industrial, y dentro del mercado de bebidas alcohólicas en general compite directamente con el vino, bebida arraigada culturalmente, lo que produce que el análisis sea poco atractivo. A su vez los bajos costos de cambiar de marca contribuyen a que el poder de los compradores sea mayor, la oferta de cerveza artesanal es elevada, existen en el mercado infinitud de estilos, sabores y aromas con respecto al producto como así también diversas líneas de calidad y de envasado, por lo que los clientes tiene un poder elevado en esta situación.

El poder adquisitivo de los clientes es medio, los paranaenses gozan de una rentabilidad regular dentro de la económica nacional, por cuestiones demográficas y laborales.

La cantidad consumida por año de este producto en relación a otras bebidas es escasa, aunque haya una tendencia en un mayor consumo los productores realizan esfuerzos para incrementar la demanda y acercar al consumidor al lugar de venta, siendo una de las estrategias implementadas el denominado “Happy Hour” donde se ofrece un 2x1 en pintas durante un período de tiempo determinado, por lo general entre las 18:00 y 20:00 hs, lo que se conoce como “After Office”.

El consumo por persona durante la permanencia en los bares no es de volúmenes altos comparado con la ingesta de otras bebidas, pero si se analizan los parámetros de adquisición de producto establecidos por el mercado, la demanda de estas cantidades no representaría una amenaza en nuestro nivel de ventas y rentabilidad.

Sobre los conocimientos e información sobre el producto, los compradores no tienen datos contundentes sobre el costo del proceso productivo y a qué importe se debería vender la cerveza artesanal, por lo que es un contexto favorable al momento de determinar el precio, pero no es una variable que puedan utilizar los productores ya que en la actualidad se deben adaptar al contexto económico y político del país, que marca una clara tendencia en la disminución del consumo por lo que deben vender a precios bajos para no perder mercado. Cabe destacar que los clientes están cada vez más interesados en conocer la industria de la cerveza artesanal, por lo que en el mediano plazo podría influir en el poder de negociación.

Podemos concluir que el poder de negociación de los consumidores es **bajo-medio**, actualmente la demanda de nuestro producto es alta, se mantienen parámetros elevados de calidad y el aspecto socio-cultural del rubro está en auge, aunque haya disminuido el consumo en el último año, los volúmenes de venta por persona sean menores en relación a otras bebidas y que el precio de venta este estancado por cuestiones macroeconómicas para evitar la pérdida de mercado.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Con respecto a la cantidad de proveedores a nivel regional se observa un elevado poder de negociación por parte de los mismos, ya que hay pocos puntos de ventas especializados en la comercialización de insumos y equipamientos para la elaboración de cerveza. La única empresa que se desarrolla exclusivamente en proveer materias primas y herramientas para la fabricación de cerveza, como así también desarrollar cursos y capacitaciones sobre la temática es “Almacén Cerveceros”, que acapara la demanda de los pequeños fabricantes paranaenses. Otro punto de venta recurrido por los emprendedores es “La boutique del Cerveceros”, en Santa Fe que por cuestiones de cercanía y costos, muchos fabricantes optan por dirigirse a la ciudad vecina.



A medida que los emprendedores aumentan su capacidad instalada y con el objetivo de reducir gastos, realizan compras colectivas uniéndose con otros fabricantes para poder adquirir los insumos a menores costos de grandes proveedores, comercializando con empresas cerealeras como Cargill y Maltear. Cabe destacar que los costos de transporte no son elevados ya que la ciudad se encuentra en cercanías a grandes localidades que nuclea la agroindustria, como Rosario y Buenos Aires. Se producen beneficios si se realiza de manera colectiva, debido a que en ocasiones los costos de transporte son más elevados que la diferencia monetaria por comprarle a un proveedor local, siendo que este tipo de empresas comercializan en grandes volúmenes lo que el poder de negociación de uno y otro dependerá de la cantidad.

El inminente crecimiento de la industria de la cerveza artesanal genera el surgimiento de nuevas empresas proveedoras de insumos, donde en muchos casos los mismo fabricantes se convierten en vendedores de materias primas y equipamientos, originando así a plataformas digitales de e-commerce, diversificando la oferta y siendo una de las alternativas por parte de los emprendedores al momento de adquirir los insumos, disminuyendo el poder de negociación de los proveedores hacia los fabricantes. Algunas de las plataformas más reconocidas en el mercado de compra online son:

CIBART - Centro Integral de Bebidas Artesanales

Ciudad de Cordoba

www.todocerveza.com.ar



HACE CERVEZA INSUMOS

San Carlos de Bariloche

www.hacecerveza.com.ar



IMP CERVECEROS

La Plata – Buenos Aires

www.impcervceros.com.ar



MALT INSUMOS & CERVEZAS

Rosario – Santa Fe

www.malt.com.ar



Un aspecto interesante en esta relación proveedor-fabricante, que también sucede desde los fabricantes hacia los clientes, es el espíritu cooperativista entre las partes, ya que los pequeños puntos de ventas de materia prima y equipamientos entienden que si aumentan los insumos, se elevan los costos del producto final resultando en un posible decrecimiento de la industria, por lo que trabajan como socios comerciales analizando la puja de la oferta y la demanda del mercado y buscando su equilibrio.

La calidad de los insumos para producir cerveza artesanal es elevada, ya que el producto en sí necesita de materia prima de calidad para producirse, por lo que resulta dificultoso que los productores compren o que los proveedores comercialicen insumos de mala calidad. En primera instancia porque los ingredientes son el agua, que posee facilidades para manipular su pH, adaptándola a las condiciones necesarias y utilizando la ventaja natural de poseer agua con características importantes para este tipo de producción, la levadura que por lo general es importada y debe ser de calidad ya que realiza la mayor parte del proceso, y la malta y el lúpulo, commodities que se producen en la país a escala o se importan consiguiéndose a precios coherentes y con facilidad. Producir un producto de calidad, conlleva tener costos elevados que consecuentemente se trasladan a los precios, pero los consumidores están informados sobre la calidad de la cerveza artesanal de la ciudad y aunque haya habido una disminución en su consumo en el último tiempo se observa una predisposición a adquirirla igual, más allá de los esfuerzos que realizan los fabricantes actualmente para no trasladar los costos directamente al precio.

Los insumos principales abundan en el país, ya sea porque se producen nacionalmente o porque se importan a precios coherentes, como por ejemplo el lúpulo, por lo que cambiar de proveedor no sería un problema, ya que los cereales no poseen grados de diferenciación elevados entre unos y otros y por lo tanto no existe márgenes elevados de variación en los precios, que a su vez lo determinan los mercados agroindustriales.

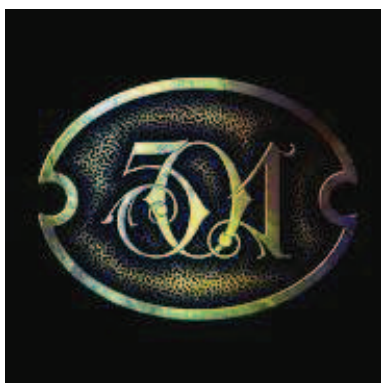
La integración real hacia el consumidor dentro de la industria por parte de los proveedores no se observa como amenaza, ya que éstos por lo general son empresas comercializadoras de commodities y el mercado es amplio como para integrarse específicamente en el mercado de cervezas. Aunque un dato interesante es que muchos micro-emprendedores de elaboración de la bebida se han ido convirtiendo con el tiempo en punto de ventas de insumos y no solo del producto final.

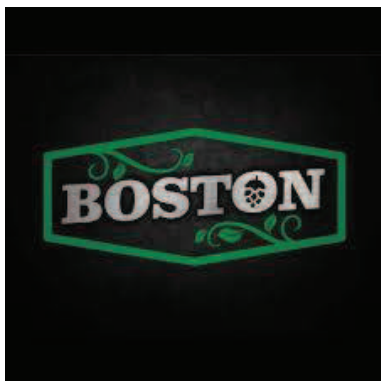
En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es **medio**, la cantidad de proveedores es baja pero en la actualidad se está ampliando la cartera de los mismos en este punto de la integración productiva, no solo porque se están creando nuevos puntos de ventas específicamente para la elaboración de cerveza sino que además se han diversificado los canales de comercialización como lo son las plataformas digitales. Se pueden reducir costos comprando a escala, disminuyendo el poder de los proveedores, pero estos siguen manejando volúmenes elevados de materia prima por lo que si la compra no es relevante tampoco lo es la disminución de los precios teniendo en cuenta también que estos están determinados por el mercado de granos. Al demandar insumos que vienen de la producción primaria no existe una diferenciación importante entre los mismos los cuales a su vez abundan en nuestro país por lo que los fabricantes pueden comprárselo a uno u a otro independientemente de que proveedor sea. No existe al mismo tiempo una amenaza real de integración hacia el área de fabricación de cerveza por parte de los proveedores, al contrario, muchos fabricantes en vez de integrarse hacia la venta del producto final se están transformando en vendedores de insumos.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En la ciudad de Paraná la cantidad de fabricantes de cervezas es reducido, existen alrededor de 30 emprendimientos en la actualidad aunque hay un gran número que trabajan informalmente. Con respecto a la cantidad de bares que se especializan en la expedición de cerveza artesanal ocurre lo mismo teniendo en cuenta especialmente aspectos demográficos. Existen alrededor de 10 bares que compiten directamente en el rubro, pero el grado de competitividad no es relevante, por un lado tenemos las características del mercado con respecto a la gran diversidad de tipos de cervezas que no generan una rivalidad importante ya que un mismo bar provee diversas marcas a los consumidores, quienes no se fidelizan con uno en especial sino que acentúan la tendencia de probar diferentes. Esto se debe básicamente a que la demanda no está siendo abarcada completamente, debido a que es un mercado insipiente.

Los bares que acaparan el mercado paranaense son:





También no existen en la ciudad fábricas de cervezas artesanales que produzcan a grandes escalas como para obtener una participación alta en el mercado o que pretendan absorber a pequeñas para abarcar el sector. Es una realidad que el rubro está en crecimiento y que es evidente la aparición de nuevos fabricantes en la zona, pero todavía no alcanza para cubrir las condiciones demandantes. Si la demanda aumenta en mayor grado que el número de ingresantes al mercado, no se produce rivalidad y por lo tanto no solo se reduce la competencia sino que la rentabilidad de los fabricantes aumenta.

Tampoco se produce una competencia por precios, por lo que no existen diferencias significativas entre los precios de mercado, la característica del producto buscada por el consumidor promedio está enfocada especialmente en la calidad, la innovación y la variedad y no el costo.

Un aspecto que genera una alta competencia es el costo de almacenamiento, debido a que los fabricantes tienden a reducir los precios para obtener mayor rotación de su producción. En el mercado cervecero artesanal el hecho de que la demanda no este satisfecha se debe en gran parte a que los fabricantes paranaenses no poseen la capacidad instalada necesaria para abastecerla y producir a escala, por lo que en este caso no se producen costos de almacenamiento puesto que tienen una alta rotación de producto debido a las condiciones actuales de la demanda.

En la ciudad el marketing sobre bares y diferentes fabricantes de cervezas artesanales es importante pero no agresivo. Esto se debe a que el objetivo actual responde publicitar la imagen de los bares para hacerse conocer y no tanto en competir, es más, los grandes eventos que se realizan para promocionar las cervezas artesanales incluyen a todos los fabricantes y bares de la zona. Todos los esfuerzos que se observan de los competidores se centran en mejorar el producto final, en capacitarse en innovación, optimizar las cuestiones experimentales del proceso productivo y no en una competencia explícita por

ganar mercado, por lo que no establece una rivalidad contundente y prevalece el mecanismo cooperativista, enfocado en el intercambio de conocimientos y la necesidad de agruparse.

Puede que se establezca una rivalidad interesante en los canales de distribución, donde los fabricantes comercializan sus cervezas en distintos bares y la oferta es interesante, no porque haya muchos productores sino porque hay variedad de estilos, es decir, un mismo fabricante ofrece varios tipos de cervezas artesanales, por lo que los bares con pocos productores ya pueden ofrecer a sus clientes una cantidad de estilos diferentes relevante. Los fabricantes de cerveza artesanal no se enfocan actualmente en la cantidad sino en la calidad, uno de los aspectos que lo diferencian de las cervezas industriales, por lo que éstas no presentan grados de competitividad interesantes en el rubro, y en el marco de análisis de investigación.

Se concluye en que la rivalidad entre competidores existentes es **baja**, la cantidad de fabricantes y bares en relación a la ciudad es relativamente poca pero en aumento, no se produce una competencia de precios, la diversificación de estilos no genera fidelización de los consumidores, no hay fabricantes dominantes o que trabajen a escala, no existe competencia por demanda de consumidores y la publicidad total del rubro se enfoca más en brindar información colectivamente que en competir.

ANÁLISIS FODA

A partir del análisis micro y macro, complementaremos la investigación de mercado con la herramienta FODA, para determinar el posicionamiento competitivo actual del proyecto.

AMENAZAS

- Aumento de las barreras de entrada o expansión en el mercado en los canales de distribución y puntos de venta por parte de las cervecerías industriales.
- Escenarios gubernamentales y económicos inestables, con políticas macroeconómicas cambiarias vacilantes, que pueden afectar el costo de los insumos o del equipamiento necesario, y por lo tanto generar traslados al precio y disminuir así la demanda de consumo.
- Producto de moda, que el consumo de la bebida sea algo temporal.
- Estrategias comerciales o de publicidad agresivas por parte de las grandes compañías de cervezas industriales, no permitiendo a los fabricantes de cerveza artesanal ganar espacio en el mercado.
- Acrecentamiento de los costos impositivos.
- La incrementación de fabricantes de cervezas, o de bares destinados a expedir este tipo de bebida en la ciudad debido a las bajas barreras de ingreso al mercado.
- El producto se realiza con insumos primarios y agrícolas por lo que éstos están expuestos a factores climáticos que pueden perjudicar al proceso productivo en condiciones adversas como inundaciones o sequías. A su vez los precios de los insumos están establecidos por mercados internacionales, por lo que se establece una fuerte adaptación a los mismos.
- Imposiciones jurídicas que afecten el consumo de cerveza artesanal, desde consumo en la vida pública, exigencias en las habilitaciones de comercios y fábricas y controles bromatológicos.

- Falta de herramientas de financiamiento para pequeños emprendedores, o demasiadas condiciones para el otorgamiento de créditos.
- La profundización de la estacionalidad del consumo del producto, enfocado en fines de semana o en el verano.
- Debido a la informalidad del rubro y a la fuerte demanda puede que los productos finales terminen disminuyendo su calidad, atentando contra el mercado de la cerveza artesanal.
- La fidelización de clientes en bares y en cervezas artesanales específicas, que no permitan a la empresa ganar espacio en el mercado paranaense.
- La integración de grandes cervecerías artesanales con otras incipientes del mercado, generando una fuerte competitividad en el sector y el acaparamiento de los canales de distribución y venta.
- Inauguración en año electoral, que genera incertidumbre en la viabilidad del proyecto.

OPORTUNIDADES

- El valor de innovación, conocimiento e inversión en técnicas, procesos productivos, equipamientos, variabilidad en estilos de cervezas artesanales, que genera el desarrollo de productos de calidad en el mercado.
- Eminente crecimiento del rubro, que más allá de la situación recesiva actual, el mercado establece porcentajes de desarrollo y aumento de la demanda de consumo relevante.
- La tendencia en el consumo de productos artesanales, orgánicos, naturales y de calidad que se produce en la actualidad, acompañado del aumento en precio de productos sustitutos en los bares.
- El cambio cultural y social de consumir cerveza artesanal en espacios modernos y amigables y en horarios diferentes a los acostumbrados.
- El bajo porcentaje de mercado de la cerveza artesanal, que determina una posición de crecimiento potencial dentro del mismo.
- La comercialización de la cerveza artesanal en nuevos puntos de venta, focalizado al comercio mayorista, como supermercados, bares y restaurantes de la ciudad, que debido a la demanda incorporan la bebida a su cartera de productos.
- La realización de alianzas estratégicas con las incipientes empresas de delivery, generando nuevos canales de distribución.
- El estilo corporativo y de trabajo colectivo del rubro genera grados de competencia que hasta el momento no son relevantes, por lo que es positivo para poder crecer en la ciudad y absorber conocimientos y estar actualizados a las tendencias del mercado.
- La falta de fidelización con marcas específicas de cerveza artesanal, debido a la variabilidad de cervezas artesanales, ya sea de estilos como de fabricantes, permite que no sea una barrera de entrada al mercado y los consumidores tienen pre-disponibilidad a probar productos nuevos.
- La propensión a elegir la cerveza, siendo la bebida alcohólica más consumida del país.

DEBILIDADES

- Baja fidelización por parte del consumidor, no existe un reconocimiento marcado sobre la variabilidad de los estilos y de los fabricantes o marcas.
- Elevada cantidad de productos sustitutos, la competencia entre bebidas alcohólicas fuera del mercado de la cerveza artesanal es contundente.
- Bajas cantidades consumidas por persona, los clientes ingieren menos volúmenes de cerveza artesanal que otras bebidas.
- Pocos proveedores especializados en insumos y equipamientos o escaso acceso a adquirirlos sino es a escala.
- Nuevos fabricantes y bares en el mercado, que genera un aumento de la competencia en el rubro.
- Falta de acceso a los canales de distribución on-premise, los bares actuales ya poseen proveedores de cerveza artesanal por lo que se deberá actuar estratégicamente para poder ingresar. A su vez, que el bar fabrique su propia cerveza puede provocar que la competencia no comercialice el producto en sus negocios.
- Barreras de ingreso nulas a canales de distribución off-premise
- Incertidumbre por la reacción de los consumidores sobre los productos. La empresa es nueva en el sector, lo que conlleva ganar participación en el mercado y clientes.
- Poca cantidad de estilos de cervezas para la variabilidad que presenta el mercado actual.

FORTALEZAS

- La elevada calidad de los insumos y de los equipamientos para el proceso productivo.
- La producción y comercialización de un producto novedoso, orgánico y natural, que a su vez la empresa tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en los gustos del cliente.
- Equipo de trabajo profesional y capacitado, quienes lo conforman están especializados en la temática del rubro y poseen experiencia en aspectos comerciales y productivos.
- Aptitud de los espacios físicos del local y de la fábrica, siendo amplios y confortables.
- Ubicación del local, el bar se sitúa en la zona céntrica de la ciudad.
- Cercanía con empresas proveedoras de insumos.
- Alto acceso a la información de mercado, de los procesos productivos y tendencias de consumo.
- Conocimiento de la competencia, el mercado paranaense es relativamente pequeño en la actualidad, por lo que se pueden observar fácilmente a los competidores y sus movimientos. A su vez, no existen grandes empresas que trabajen a escala que puedan incidir fuertemente en el mercado.
- Capacidad instalada relevante para posicionarse rápidamente dentro del rubro, con objetivos productivos notables en relación a la competencia, pudiendo trabajar a escala.
- Elevada demanda, el rubro posee en la actualidad una cantidad de compradores que va en aumento acompañado por el auge cultural y social de consumir cerveza artesanal.
- La predisposición por los clientes a pagar el precio de mercado, teniendo en cuenta la situación económica actual, y el interés de los consumidores por obtener conocimientos sobre el producto.

- La posibilidad de observar el proceso productivo en el mismo lugar donde se consume la cerveza artesanal, siendo un aspecto innovador en la ciudad.
- Relación de inversión inicial con respecto a cantidades finales de producción positiva. Con poca inversión en el proceso productivo se pueden elaborar cantidades elevadas de producto.
- El bar contara con una Barbería y una sala de tatuajes (tercerizado)

ANALISIS Y PONDERACIÓN

AMENAZAS	PONDERACIÓN 1 A 10	PORCENTAJE DE INCIDENCIA
AUMENTO DE LAS BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO POR PARTE DEL MERCADO CERVECERO INDUSTRIAL	9	13,04%
INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA	8	11,59%
PRODUCTO DE MODA	2	2,90%
PUBLICIDAD AGRESIVA POR PARTE DE LA CERVEZA INDUSTRIAL	5	7,25%
AUMENTO DE LOS COSTOS IMPOSITIVOS	5	7,25%
ACRECENTAMIENTO DE FABRICANTES Y BARES	6	8,70%
FACTORES CLIMÁTICOS Y DEPENDENCIA CON MERCADOS INTERNACIONALES	4	5,80%
ELEVADAS EXIGENCIAS EN MARCO LEGAL HABILITANTE Y REGULATORIOS Y CONTROLES BROMATOLÓGICOS	7	10,14%
FALTA DE HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	5	7,25%
ESTACIONALIDAD EN EL CONSUMO	3	4,35%
DISMINUCIÓN DE LA CALIDAD POR FUERTE DEMANDA	2	2,90%
FIDELIZACIÓN EN LA COMPETENCIA	2	2,90%
INTEGRACIÓN EN EL MERCADO ARTESANAL DE LAS CERVEZAS INDUSTRIALES	5	7,25%
INCERTIDUMBRE POR AÑO ELECTORAL	6	8,70%
TOTAL PROMEDIO DE PONDERACIÓN	4,93	100%

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN 1 A 10	PORCENTAJE DE INCIDENCIA
PRODUCTO INNOVADOR Y DE CALIDAD	9	13,64%
EMINENTE CRECIMIENTO DEL RUBRO	10	15,15%
TENDENCIA POR PRODUCTOS ORGÁNICOS Y NATURALES	7	10,61%
CAMBIO CULTURAL Y SOCIAL EN EL CONSUMO DEL PRODUCTO	7	10,61%
POSICIÓN DE CRECIMIENTO POTENCIAL EN EL MERCADO	8	12,12%
COMERCIALIZACIÓN EN NUEVOS CANALES DE VENTAS	4	6,06%
DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN	3	4,55%
NIVELES DE COMPETITIVIDAD BAJOS	8	12,12%
FALTA DE FIDELIZACIÓN EN MARCAS ESPECÍFICAS	5	7,58%
LA PROPENSIÓN A CONSUMIR EL PRODUCTO	5	7,58%
TOTAL PROMEDIO DE PONDERACIÓN	6,60	100%

DEBILIDADES	PONDERACIÓN 1 A 10	PORCENTAJE DE INCIDENCIA
BAJA FIDELIZACIÓN POR MARCA O CERVEZA	3	6,12%
ELEVADA CANTIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	7	14,29%
BAJO VOLÚMENES DE CONSUMO PERCÁPITA	7	14,29%
POCOS PROVEEDORES ESPECIALIZADOS	4	8,16%
MUCHOS FABRICANTES Y BARES EN LA ZONA	5	10,20%
NULIDAD DE ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN OFF-PREMISE	10	20,41%
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PROPIO EN OTROS BARES	3	6,12%
INCERTIDUMBRE SOBRE EL CONSUMO DEL PRODUCTO DEBIDO A QUE ES NUEVO EN EL MERCADO	5	10,20%
POCA VARIABILIDAD DE ESTILOS	5	10,20%
TOTAL PROMEDIO DE PONDERACIÓN	5,44	100%

FORTALEZAS	PONDERACIÓN 1 A 10	PORCENTAJE DE INCIDENCIA
CALIDAD DE INSUMOS Y EQUIPAMIENTOS	8	7,62%
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL MERCADO	9	8,57%
PROFESIONALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	7	6,67%
ESPACIOS FÍSICOS DEL LOCAL EFICIENTES	10	9,52%
UBICACIÓN DEL LOCAL	10	9,52%
CERCAÑÍA CON EMPRESAS PROVEEDORAS	6	5,71%
ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN	7	6,67%
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y EL MERCADO	6	5,71%
ADECUADA CAPACIDAD INSTALADA Y DE INVERSIÓN	8	7,62%
ELEVADA DEMANDA	6	5,71%
PREDISPOSICIÓN DEL CLIENTE A PAGAR PRECIO DE MERCADO	5	4,76%
OBSERVACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL BAR	9	8,57%
RELACIÓN DE INVERSIÓN RESPECTO A VOLUMENES PRODUCTIVOS	7	6,67%
SALA DE BARBERÍA Y TATUAJES	7	6,67%
TOTAL PROMEDIO DE PONDERACIÓN	7,50	100%

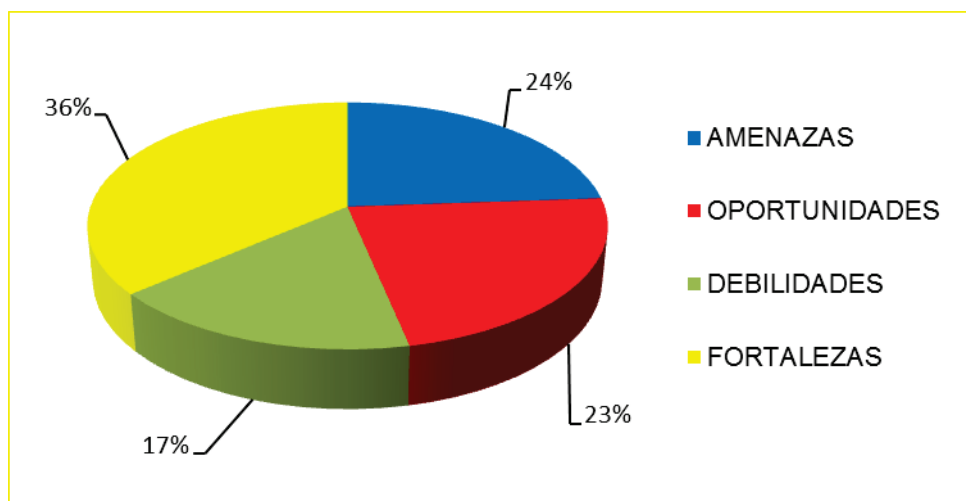
La ponderación realizada esta basada en conjunto con el análisis Pestel y Porter realizado.

En el sector externo podemos observar que el porcentaje de relación entre amenazas y oportunidades es de 40% frente a 60%. Si bien se plantea una nivelación entre ambas, se visibilizan escenarios de oportunidades relevantes como el inminente crecimiento del sector y que sea un producto innovador y de calidad, lo cual se contrapone a amenazas como la fuerte competencia en el rubro con la cerveza industrial y la inestabilidad económica y política del país, pero considerando que el porcentaje de mercado de la cerveza artesanal es del 3% y que en economías más desarrolladas como la de Estados Unidos la cerveza artesanal posee un margen de mercado del 15%, posición al mercado argentino como un rubro con potencial crecimiento; también la situaciones políticas y económicas en Argentina no poseen lapsos de estabilidad en general por lo que los emprendedores estarán preparados para superar y prever este tipo de situaciones tan comunes en el país.

El sector interno posee un margen mayor entre fortalezas y debilidades. El bar no solo posee una buena ubicación en la ciudad y los espacios del local son amplios sino que también posee habilidades diferenciales con respecto a la competencia, donde una de

ellas es la capacidad de poder observar el proceso productivo en el comercio. En contraposición se presentan fuertes debilidades con respecto a la incapacidad de acceso a canales de distribución off-premise, la gran cantidad de productos sustitutos y a los bajos volúmenes consumidos por persona. Pero según resultados de ponderación se establecen márgenes porcentuales entre fortalezas y debilidades de 62% y 38% respectivamente, que permite visualizar que los factores positivos se sobreponen a las dificultades del proyecto.

El análisis FODA predispone a la viabilidad del proyecto con promedios de ponderación más elevados en los aspectos positivos. Las fortalezas y oportunidades conforman el 59% de la ponderación mientras que los aspectos menos alentadores del mercado se contraponen con 41%.



8. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

INSUMOS

Como se explicó anteriormente, la cerveza es el producto de la combinación de cuatro ingredientes: agua, malta, lúpulo y levadura. A lo que se le agrega un aspecto intangible dentro del proceso productivo que es el tiempo, debido al período de fermentación que posee el producto y que determina la calidad y las características de la cerveza que se quiera elaborar y que a su vez tiene incidencia en los volúmenes de producción según la capacidad instalada de la empresa.

AGUA

El agua es el componente mayoritario de la cerveza, abarca casi el 90% del total de insumos utilizados. La composición de la misma, sobre todo en contenido de sales, va a tener gran influencia en la calidad y estilo de la cerveza. Debe estar microbiológicamente pura, transparente e incolora, libre de iones de metales pesados, sin sabor y sin olor, con una apropiada composición mineral (diferentes cervezas requieren diferentes minerales específicos) y apropiada acidez y alcalinidad (un pH neutro de 7 o un poco menor). Cabe destacar que el agua paranaense es ideal para la elaboración de cerveza artesanal, ya que posee características naturales como bajo contenido de iones, calcio y magnesio, brindando un agua blanda y sin sabor, que conserva mejor las características de la cerveza sin alterar su aroma, color ni gusto. En el proceso productivo de La Fábrica se necesitarán alrededor de unos 15 litros de agua para elaborar 1 litro de cerveza artesanal aproximadamente, teniendo en cuenta la limpieza de equipamientos.



MALTA

A la malta se la denomina como el “corazón de la cerveza”, la cebada malteada o la malta propiamente dicha es el ingrediente básico y proporciona carbohidratos y azúcares necesarios para la fermentación, así como también contribuye en los sabores y colores que son exclusivamente característicos de la cerveza. La empresa adquirirá diversas maltas según el estilo de cerveza que pretenderá elaborar. Entre los estilos de maltas que se utilizan se destacan las Pilsners, la más suave de los diferentes tipos del cereal, el sabor tiende a lo dulce y granulado; las Pale, que se asimila a la pilsner, pero el tiempo de horneado es diferente, su sabor se asemeja al pan y se usa para la elaboración de cervezas tipo Ale; las Munich, una malta oscura pero con



tonalidad ámbar que genera sabores más densos y acaramelados que combina con lo tostado y las nueces; y la Roasted Barley, malta de uso exclusivo para el estilo stout, con aromas profundos, fuertes y tostados que por lo general se combinan con sabores como el chocolate y el café. Por litro de cerveza artesanal, según la capacidad instalada de la empresa, se necesitarán 250 g de malta. Es un insumo fácil de cambiar dentro del proceso productivo y de conseguir.

LÚPULO

Este ingrediente influye directamente en el amargor, sabor y aroma de la cerveza artesanal. Se lo denomina como el condimento del proceso debido a que otorgan amargor para equilibrar la dulzura de los azúcares de la malta, así como sabores, aromas y resinas que incrementan la retención de espuma y antisépticos que retardan su degradación. Lo que se utiliza en el proceso productivo es la flor de la planta que se las denominan conos que están compuestas por brácteas verdes y finas, que poseen glándulas de lupulina amarillas y cerosas, que contienen alfa-ácidos que son compuestos químicos que al ser isomerizados



durante la cocción, generan el amargor y los aceites esenciales que le dan a la cerveza el sabor y aroma. La empresa obtendrá el lúpulo directamente de los puntos de ventas de la ciudad y para la fabricación de 250 litros de cerveza artesanal se necesitarán unos 2 kg del insumo, de los cuales se utilizan 1.5 kg en la etapa de cocción y los 500 g restantes se adicionan para generar aroma en la fase de maduración del proceso productivo. La Fábrica utilizará diferentes lúpulos según el estilo de cerveza a elaborar, entre ellos se encuentran los lúpulos nobles, de amargor suave y aroma floral y herbal; lúpulos ingleses, de aromas con niveles bajos y altos de alfa-ácidos según el tipo y tienden a poseer notas herbales, florales y afrutadas; y lúpulos americanos, que son afrutados y resinosos que tienden a ser cítricos y especiados.

LEVADURA

Aunque la proporción de este ingrediente sea mínimo en relación a los otros componentes, es uno de los insumos más influyentes en el resultado del producto. La levadura transforma el dulce y lupulado mosto (producto resultante de la etapa de filtración) en cerveza durante el proceso de fermentación. La levadura añade sabor y aroma a las propiedades organolépticas de la cerveza, modificando también otros ingredientes como la malta por lo que puede influir en un 70% en el aroma y el sabor de la cerveza. Además las levaduras metabolizan sus azúcares para conseguir energía, transformándolos en alcohol y dióxido de carbono, convirtiendo así el mosto en cerveza debido a que posee enzimas capaces de provocar la fermentación alcohólica de los hidratos de carbono. También es la levadura



la que determina la clasificación troncal de las cervezas artesanales y esto se debe al período de fermentación que provocan, dividiéndolas en Lager y Ale. Para las cervezas artesanales Ale se utiliza levadura del tipo *Saccharomyces Cerevisae*, que son de alta fermentación, y para las Lagers levaduras de baja fermentación como las del tipo *Saccharomyces Carlsbergensis* o *Saccharomyces Uvarum*. La Fábrica obtendrá los diferentes tipos de levadura por diversas plataformas comerciales, en especial desde estructuras digitales ya que en la región no se consigue diversidad en los estilos debido a que la mayoría son importadas. Para elaborar 250 litros de cerveza artesanal se necesitarán 185 g de levadura.

PROCESO PRODUCTIVO

El período de fabricación de la cerveza artesanal de La Fábrica será aproximadamente de 15 días debido a que se producirán cervezas del tipo Ale, de baja fermentación. Según la capacidad instalada estipulada se podrán producir en este período de tiempo 1250 litros de cerveza de diferentes estilos pudiendo cocinar 250 litros por tipo de cerveza. La cantidad de volúmenes estará limitada por la cantidad de fermentadores, y el tiempo que conlleva esta etapa del proceso que es en promedio de 7 días a los que se les suman 4 días más de maduración, ya que ambos procesos se desarrollarán en los mismos recipientes.

MOLIENDA

En la primera fase del proceso productivo se muele la malta, con el propósito de partir el grano respetando la cáscara o envoltura y provocando la pulverización de la harina. El aspecto más importante en esta etapa es la adecuada molienda teniendo como propósito la eficiente extracción de los azúcares atrapados en el grano, tarea que realizan las enzimas durante la maceración que a su vez interviene en el filtrado del mosto durante el lavado del mismo. El proceso consiste en reducir el interior



del grano a partículas más pequeñas tratando de mantener la cáscara completa. Cuanto más pequeño se parte el grano mayor superficie es expuesta a la actividad de las enzimas encargadas de transformar el almidón y extraer así los azúcares, pero no se debe llegar al punto que el insumo se convierta en harina ya que el equipamiento que poseerá la empresa no es de escala industrial para poder filtrarla en esa condición. A su vez si se muele la malta gruesamente la extracción de azúcares será ineficiente y el rendimiento bajo. El objetivo de que la cascara quede entera se basa en que forma una especie de filtro natural y ayuda a la circulación correcta del mosto en la etapa de maceración. Para una correcta molienda el grano no debe estar expuesto a humedad y el tamaño de los mismos debe ser parejo.

La fábrica contará con dos máquinas de moler tipo molino, donde se molerán 60 kg de malta por proceso productivo y se lo realizará en los días previos al comienzo del mismo.

MACERACIÓN Y FILTRACIÓN

En esta fase se mezcla los granos de malta molidos que se obtuvieron de la etapa anterior con agua, y las proporciones son de 2 a 3 veces más de agua que de malta según el estilo de cerveza a elaborar. En promedio se utilizarán 60 kg de malta molida para elaborar 250 litros de cerveza artesanal. La maceración consiste en someter la mezcla a una serie de descansos a diferentes temperaturas donde las proporciones de agua y grano, el tiempo, y la temperatura estarán determinadas y dependerán de los ingredientes usados, de la metodología de fabricación y del perfil que se



le quiera dar al estilo de cerveza artesanal a producir. Se realizará en una olla de acero inoxidable de 250 litros con el propósito de llegar progresivamente a 62°C, donde se mantendrá en esta temperatura durante 1 hora. En esta etapa las enzimas se liberan y activan al contactar con el agua, donde a los 30°C se juntan el agua y la malta, a los 50°C se forman los componentes aromáticos y entre los 60 y 75°C se transforma la fécula en maltosa y dextrinas, es decir, en azúcares. Cabe aclarar que una enzima es una proteína catalizadora que acelera una reacción química energéticamente posible, volviendo más rápido un proceso, que de todos modos se produciría sin su presencia pero mucho más lento. También tienen la capacidad de mantener sus características funcionales una vez finalizada la reacción química en la que participan y cada una logra su máxima acción a una temperatura y a un pH determinado. Es por eso que se recurre a escalones de temperaturas durante la maceración y a variaciones de pH del mosto. El mosto es el resultado del proceso, es una solución dulce formada por azúcares fermentables, dextrinas, proteínas, aminoácidos y otros elementos, disueltos en el agua. Por lo que las enzimas que se liberan durante la molienda se encargan de la acidificación del mosto, de la degradación de proteínas y de la conversión del almidón en azúcar.

Esta fase de la producción es determinante para el resultado final, ya que el aumento gradual de las temperaturas y la duración de cada fase en este proceso definen el aroma y sabor. La maltosa será el principal componente del mosto, pero se encuentran también azúcares preformados como la glucosa, sacarosa, y fructosa, que serán utilizados por la levadura durante la fermentación.

Del total de almidón del grano en una maceración se obtendrán aproximadamente 80% de azúcares fermentables y un 20% de dextrinas no fermentables que son las que le darán cuerpo a la cerveza y estabilidad a la espuma.

La temperatura de maceración será de 62°C ya que a este nivel las enzimas degradan completamente el almidón. A su vez el pH del agua, otro de los aspectos importantes de la maceración, se debe encontrar entre 5 y 5.5. Debido a las condiciones naturales del agua de la región y a la utilización de maltas bases, se obtiene fácilmente este rango, el cual se medirá durante el proceso.

El tiempo promedio de maceración será de 1 hora, y 30 minutos más de recirculado, donde la cantidad resultante del compuesto soluble será de un 20% menos al empleado inicialmente, es decir, de los 60 kg utilizados al comienzo de la maceración se obtienen 48 kg mosto. En este extracto soluble el 65% de las sustancias son fermentables, que serán utilizadas por la levadura para producir el alcohol y el dióxido de carbono durante la fermentación.

Luego se separarán la parte espesa, que se denomina bagazo, del líquido dulce (mosto), utilizando un filtro ubicado en el fondo de una segunda olla de acero inoxidable de 250 litros, formado por una lámina metálica con agujeros, por donde sale el líquido, quedándose los restos dentro de la olla. El lavado de grano servirá para extraer el máximo de azúcares posibles y se realizará añadiendo agua en forma de riego a una temperatura de 75°C aproximadamente por encima del bagazo utilizando la misma cantidad de agua que se extrajo de mosto. Una vez que se haya añadido el agua para el lavado de grano, se realizará otro recirculado, y procederá a unirla al mosto de maceración.

COCCIÓN

Después de la filtración el mosto se llevará a la olla de cocción, un tercer recipiente de acero inoxidable de 250 litros y se lo hervirá durante 70 minutos aproximadamente a partir del hervor. Cuando se acerca el punto de ebullición se forma una espuma en la parte de arriba del mosto, la cual debe ser retirada con colador ya que estas proteínas obstaculizaran el trabajo de la levadura durante la fermentación. El objetivo de la cocción es la estabilización del mosto enzimáticamente y microbiológicamente, buscando la coagulación de las proteínas.



En esta etapa se irán agregando los distintos tipos de lúpulos, que brindarán los diversos grados de aroma, sabor y amargor y que se agregan al comienzo de la ebullición y a mitad del proceso con el propósito de determinar el amargor deseado para la cerveza, y en los últimos minutos de cocción para consolidar aromas y sabor. Se añadirán en esta etapa alrededor de 1,5 kg de lúpulo distribuidos en los diferentes momentos de colocación. Los tipos de lúpulos serán variados y dependerá del tipo de cerveza que se realice.

Una vez finalizada la cocción se filtrará el mosto aclarándolo por completo, eliminando los restos de lúpulo y las partes espesas que se han formado durante la cocción.

REFRIGERACIÓN Y OXIGENACIÓN

Al término de la cocción se deberá refrigerar el mosto entre unos 18 a 25°C para que al momento de inocular la levadura ésta se encuentre a la temperatura ideal de trabajo. El enfriamiento del mosto se realizará pasando el mosto por un intercambiador de placas (cooler) y se oxigenará para que la levadura se pueda reproducir con mayor velocidad. Este proceso deberá realizarse rápidamente ya que si se deja descansar el mosto en tiempos prolongados entre 29°C y 50°C, existe la posibilidad de que se contamine con la aparición de bacterias o levaduras salvajes, y



puede que se oxide, proceso que no debe suceder hasta que el mosto esté a menos de 23°C y se haya añadido la levadura. Por lo que el mosto deberá ser enfriado a la temperatura de inoculación la cual depende del tipo de levadura que se utilice para el estilo de cerveza que se desee fabricar y deberá ser oxigenado antes de la fermentación, ya que la levadura muere si no se produce una aireación del mismo.

El mosto será aireado en su camino hacia el fermentador por medio de la inyección de aire estéril, teniendo en cuenta que el crecimiento celular durante la fermentación influye en gran medida en el sabor y en otros atributos de la cervezas, por lo que variando las dosis de oxígeno se tendrá un control del crecimiento de la levadura y, por consiguiente, de ciertos perfiles en la cerveza.

FERMENTACIÓN

Una vez refrigerado y oxigenado, el mosto se traspasará a los tanques de fermentación, donde se añadirá la levadura necesaria que transforma los azúcares del mosto en alcohol y CO₂. La fermentación juega un rol esencial en la calidad de la cerveza y es la etapa de elaboración más difícil de controlar. Son modificaciones del metabolismo celular, es decir el conjunto de modificaciones bioquímicas y físicas, que comprende procesos anabólicos y catabólicos. Cuando la levadura comienza a asimilar los carbohidratos fermentables, lo hace en un orden específico empezando por los azúcares simples, primero la glucosa, luego la fructosa y la sucrosa. Luego a la maltosa que es el azúcar más abundante en el mosto y que influye en la formación del sabor de la cerveza. Para poder convertir todos estos nutrientes en energía para sus procesos metabólicos, la levadura se vale de la glucólisis, que consiste en una serie de reacciones enzimáticas que convierten la glucosa en piruvato. Luego, en presencia de oxígeno suficiente, la célula oxida el piruvato resultante, generando CO₂ y agua. Cuando el oxígeno falta, la levadura comienza a metabolizar los azúcares de forma anaeróbica convirtiendo el piruvato, principalmente, en etanol y CO₂, y es aquí donde se produce la fermentación alcohólica. Se pasa entonces a la fase de acondicionamiento donde la mayoría de los azúcares fácilmente fermentables se han convertido en alcohol. Una vez que se ha alcanzado el máximo de atenuación se empieza a enfriar el mosto para facilitar la sedimentación de la levadura que queda en suspensión.



La empresa elaborará cervezas Ales, con levadura *Saccharomyces cerevisiae*, una cepa de fermentación alta, por lo que el mosto será inoculado a una temperatura mayor a 15°C permitiendo que el proceso de fermentación lleve en promedio 7 días. La empresa contará con 4 equipos de fermentación con una capacidad total de 1250 litros de producción. Esta etapa será la limitante para generar mayores volúmenes debido al período de tiempo que conlleva el proceso.

MADURACIÓN

Al finalizar la fermentación se obtendrá una cerveza con turbidez excesiva debido a los residuos de levadura y otros sólidos que aún permanecen en suspensión, con una

cantidad excesiva de azúcares remanentes y de subproductos de dicho proceso y es por eso que se somete a la cerveza al proceso de maduración.

La maduración es una etapa de acondicionamiento o también denominada fermentación secundaria, donde se mantendrá la bebida en reposo a determinadas temperaturas con el propósito de mejorar las condiciones organolépticas de la misma antes de ser finalmente consumida. Se expondrá la bebida a temperaturas de 8°C promedio durante máximo 4 días, donde la levadura depositada se ira extrayendo, a medida que se acumule por una válvula en la parte inferior del fermentador. Al mismo tiempo se le añadirá unos 500 gramos de lúpulo según el amargor que se desee, esta acción se realiza para profundizar sabores y aromas. En esta fase es necesario contra presionar para evitar la salida de gas ya que es un aspecto que puede contribuir a la deficiencia de espuma, por lo que se mantendrá bajo presión para evitar la oxidación y facilitar la clarificación. Luego se deja bajar la presión con el objeto de efectuar purga y eliminar aire en la parte vacía del tanque, el cual no se llena completamente. En los últimos días de maduración se bajará la temperatura a unos 2 o 3°C antes de ser embotellada.

ENVASADO

El embotellado se realizará a 2°C para lo cual se adquirirán dos embotelladoras, adaptables a barriles como a botellas. La empresa a su vez contará con 60 barriles propios de 50 litros cada uno, donde en situación de mayor almacenamiento y producción se alquilará la cantidad necesaria.

Una vez terminado el proceso la cerveza se podrá vender al público de 3 formas en el local o a otros bares:

- Embotellada directamente de la fábrica en botellas de 355 ml.
- Cerveza tirada de los barriles envasados en fábrica para que los consumidores la tomen en vaso directamente en el salón.
- Por compra o recarga de growlers (botellones de cerveza artesanal), cuyo contenido será tirado por los barriles.



INSTALACIONES, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

PRODUCCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL			
EQUIPO Y MAQUINARIA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Medidor de pH	3	\$ 2.500	\$ 7.500
Termómetro	3	\$ 500	\$ 1.500
Macerador	3	\$ 3.500	\$ 10.500
Densímetro	1	\$ 400	\$ 400
Fermentadores	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Trampas de aire	3	\$ 90	\$ 270
Tapadora corona	3	\$ 2.000	\$ 6.000
Enfriador (Chiller)	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Pico de llenado ferrari	3	\$ 500	\$ 1.500
Olla de acero inoxidable	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Quemadores	3	\$ 1.500	\$ 4.500
Tomamuestras	2	\$ 500	\$ 1.000
Autosifón	3	\$ 1.000	\$ 3.000
Barriles	60	\$ 5.000	\$ 300.000
Canillas	6	\$ 3.500	\$ 21.000
Molino	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Escurridor	3	\$ 1.000	\$ 3.000
Filtro	3	\$ 2.500	\$ 7.500
Bomba	3	\$ 2.000	\$ 6.000
Embotelladora	2	\$ 5.000	\$ 10.000
TOTAL			\$ 753.670

COCINA Y SALÓN			
EQUIPO Y MAQUINARIA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Remodelación		\$ 550.000	\$ 550.000
Decoración		\$ 70.000	\$ 70.000
Mobiliario		\$ 400.000	\$ 400.000
Mantelería		\$ 5.000	\$ 5.000
Cristalería		\$ 22.800	\$ 22.800
Uniformes		\$ 20.000	\$ 20.000
Utencillos de cocina		\$ 75.000	\$ 75.000
Cubiertos		\$ 70.000	\$ 70.000
Platos		\$ 31.500	\$ 31.500
Heladera exhibidor	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Congelador	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Caja registradora	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Equipo de cocina		\$ 210.000	\$ 210.000
Freidora	2	\$ 7.000	\$ 14.000
Plancha	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Cocina industrial	2	\$ 32.000	\$ 64.000
Campana	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Lavavajillas	1	\$ 35.000	\$ 35.000
PC	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Tablet	5	\$ 4.500	\$ 22.500
Sistema Maxirest	1	\$ 30.000	\$ 30.000
TOTAL			\$ 1.906.800

9. PLAN DE MARKETING

A continuación, se desarrollará el Plan de Marketing que “La Fábrica” adoptará para lanzar sus productos al mercado en el mes de octubre de 2019.

Este instrumento permite definir los objetivos, estrategias y planes de acción relativos a los elementos de Marketing–Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

Cuando hablamos de estrategias dentro de un Plan de Marketing, nos referimos a un conjunto de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización.

La estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. No debemos catalogar esta fase del Plan de Marketing como “racional”, sino al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más útil para la planificación de marketing.

ESTRATEGIA FUNCIONAL: MARKETING MIX

PRODUCTO

El producto de atracción principal es la cerveza artesanal de elaboración propia, fabricada en el mismo local en donde también se servirá al público y como producto complementario, para poder ofrecer un servicio completo, se ofrece un menú gastronómico para consumir exclusivamente en la cervecería.

Desde el punto de vista de la percepción del cliente, se le brindará más que un producto, es un concepto, que abarca otros aspectos, como la calidad y la elaboración artesanal, donde el cliente percibe un valor agregado.

La calidad del producto será su aspecto diferencial ya que tanto los elementos a utilizar en el proceso como el mismo procedimiento para dicha elaboración son realizados con un diseño óptimo para poder conseguir bebida artesanal de gran calidad orientada hacia la mejora continua.

Se utilizarán diferentes tipos de envases para la comercialización y consumo del producto, el primero corresponde a la tirada en vaso de 500 ml para consumir en el local, el segundo son botellas de vidrio marrón de 355 ml, que serán utilizadas para la venta al público directa como así también a otros locales, el tercero es el envasado en forma directa o recarga de cerveza en Growler (recipiente de vidrio de 2 lt para transportar la cerveza fresca y disfrutarla durante los siguientes días) y el cuarto apunta a la comercialización del producto en otros comercios tales como bares, restaurantes, etc. Se trata de barriles de acero con capacidad de 50 litros, que poseen una salida para que puedan ser servidos en chopera o para comercializar la bebida en forma mayorista.

Los beneficios del producto principal son:

- Proceso natural sin conservantes ni colorantes
- Mejor sabor
- Mayor diversidad
- Innovación constante
- Tener la oportunidad de ver cómo se fabrica y quien lo hace



- Producto exclusivo y auténtico
- Calma la sed
- Busca que el consumidor viva una experiencia única y que quiera repetir
- Materias primas de primera calidad y de origen natural

La variedad de cerveza artesanal a fabricar en los primeros períodos es el estilo Ale (fermentación alta) y dentro de este se ofrecerán tres variedades que son la **Pale Ale** (cerveza rubia), **Red Ale** (cerveza roja) y **Porter** (cerveza negra).

La estrategia de producto se enfoca en continuar promoviendo una cultura cervecera con el fin de que los clientes puedan entender y disfrutar de las propiedades que pueden encontrar en el producto estrella, estas propiedades como el sabor, cuerpo, aroma y la posibilidad de que los consumidores puedan experimentar la forma en la cual se hace la cerveza ayudará a diferenciar el producto del resto del mercado.

Respecto a la marca que idéntica al producto, se buscó que sea atractiva al consumidor, una palabra fácil de recordar y relacionada al mensaje que los fundadores desean transmitir, una empresa que elabora su propio producto en el lugar en donde se puede consumir y disfrutar de una grata experiencia, por esto se elige **“La Fábrica”** como marca distintiva.



PRECIO

El precio estimado para la venta de cerveza será determinado por el promedio del valor de la competencia, valorando la relación entre calidad y precio y teniendo en cuenta que en primera instancia el valor no tendría que ser elevado para poder ser más competitivos, teniendo como estrategia de penetración de mercado iniciar con un precio menor al valor promedio de los competidores.

El bajo nivel de precios que el cliente está dispuesto a pagar puede ser resultado de no percibir correctamente los atributos del producto que lo diferencian de la cerveza industrial por lo que para poder aumentar el precio del producto se deberá hacer conocer a los consumidores los beneficios del consumo de la cerveza artesanal.

En base a esto se establecen los siguientes precios:

- Botella de vidrio 355 ml: \$70
- Growler 2 lt: \$350. Recarga \$300
- Tirada 500 ml serie nova: \$100
- Tirada 500 ml serie premium: \$120
- Barril 50 lt: \$3500

La fábrica adoptará una estrategia de marketing en donde reducirá los precios de sus productos, con excepción de los barriles de 50 lt, a un 20% todos los días de 19 a 20:30hs, bajo el nombre de “Happy Hour”.

Dicha estrategia se destaca entre las acciones de marketing por su sencillez, consiste en reducir el precio de los productos durante un corto periodo de tiempo, en el que no suele haber mucha actividad y tiene como fin activar las ventas en esa franja horaria.

PLAZA – DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución juegan un papel importante que no debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar o mantener un producto en el mercado.

En determinados sectores el poder del canal de distribución es muy grande, la elección de un adecuado sistema de comercialización puede resultar vital para la empresa ya que define la forma en la cual el producto llega al intermediario y/o consumidor.

El principal canal de distribución será el mismo local, es decir en “La Fábrica”. Los consumidores podrán acercarse directamente para comprar el producto de la siguiente manera:

- Consumir directamente en barra (pinta tirada de 500 ml)
- Solicitar mesa para degustar la cerveza por tirada y pedir comida a elección según menú.
- Growler: En este caso el consumidor directo podrá comprar el growler ya cargado o también podrá presentarse en el local para solo realizar la carga del mismo.
- Compra directa en el bar de la botella de 355 ml.

La distribución de la cerveza artesanal será de tipo intensiva para poder llegar a la mayor cantidad de puntos de venta, por lo que se utilizara un segundo canal de distribución, aunque no menos importante, y es la comercialización a través de intermediarios que hagan llegar el producto al consumidor final, como distribuidoras de bebidas, bares, restaurantes y participación en eventos que sean organizados en la ciudad y alrededores y que permitan introducir el producto en situaciones cotidianas, llegando a más clientes en mayores momentos.

La empresa tiene en cuenta que los hábitos de consumo están cambiando día a día e internet se presenta como una oportunidad para muchos sectores.

La distribución comercial no ha permanecido ajena a este fenómeno y en este contexto también resulta destacable la incorporación de una proporción de las ventas a través de este canal.

Debido a esto se proyecta en el mediano plazo poder adquirir esta canal de distribución, incorporando las ventas de manera online a través de la página web de la firma.

PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes, con ellas se podrá dar a conocer los productos de la empresa, crear la necesidad de ellos en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de marca.

La promoción ayudara a incrementar la percepción positiva hacia la empresa, la clave se encuentra en saber sorprender a través de una estrategia creativa y adecuada al público al cual nos dirigimos.

Objetivos de la promoción:

- Desarrollar una imagen institucional que refleje el concepto de “La Fábrica” marcando una diferencia con la competencia, otorgando un mayor valor de marca logrando así un mejor posicionamiento en la mente y corazón del segmento al cual se apunta.
- Comunicar la fecha de apertura del local.
- Comunicar y poner en valor los servicios y productos que ofrece haciendo foco en los diferenciales que se ofrecen.

Para el desarrollo y diseño de la imagen institucional se realizará lo siguiente:

- Diseño y desarrollo de las piezas gráficas
- Diseño de isologotipo
- Papelería comercial:
 - Tarjetas personales
 - Menú / Carta
 - Posavasos
 - Mantel / Individuales
- Armado de archivos digitales
- Desarrollo de la página web de la empresa en donde el público pueda acceder a la información fundamental sobre la empresa, los productos y servicios que ofrece.

En primera instancia se desarrollará una campaña incógnita en redes sociales anticipando que algo diferente está por abrir en nuestra ciudad. Se utilizarán piezas gráficas y audiovisuales animadas en redes como Facebook, Twitter e Instagram.

En una segunda etapa se llevará adelante la campaña de lanzamiento presentando a “La Fábrica” en Sociedad, comunicando en redes sociales, medios audiovisuales y logrando notas periodísticas que ayuden a comunicar el concepto del espacio.

Otra forma importante de promoción será la participación activa en las ferias que se desarrollen en Paraná como lo son la feria Destapar, IPAraná, San Patricio, etc.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se debe destacar que entre los consumidores se encuentran:

CLIENTES CONOCEDORES de la cerveza artesanal, que poseen un nivel alto de consumo anual y consideran la calidad y el sabor como variables más relevantes del producto.

CLIENTES DESCONOCEDORES, que son consumidores con poco o ningún volumen de consumo de cerveza artesanal, prefieren las cervezas industriales y se enfocan en aspectos innovadores y modernos como más relevantes.

CLIENTES POTENCIALES son aquellos consumidores que se mantienen indiferentes al momento de elegir una cerveza, con un nivel medio de consumo y pendientes del precio y la accesibilidad de la cerveza al momento de elegir.

En el corto plazo la segmentación estará enfocada en los clientes conocedores y potenciales, ya que el segmento estratégico prioritario será la exhibición de la producción de cerveza en el local donde se consume, pudiendo los clientes conocedores y potenciales lograr observar el proceso de elaboración y realizar degustaciones, que determina una ventaja competitiva para ganar la atención de los clientes curiosos por el rubro, generando valor al esparcimiento y complementando el servicio, dando una imagen profesional y así lograr relaciones de confianza con los consumidores con respecto al producto adquirido.

El enfoque estará dado no solo en la calidad de los productos, sino también en el agregado de valor al servicio, satisfaciendo una necesidad de educación y esparcimiento que en la actualidad ningún bar lo realiza.

También de manera indiferenciada dentro del mercado, el bar abarca todas las necesidades que se abastecen actualmente, no solo brindando cerveza artesanal, sino también un lugar para consumirla acompañado de un menú gastronómico acorde.

A su vez las personas podrán realizar recargas de Growlers y hacer pedidos digitales del producto.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento estará dada en primer lugar en que los consumidores de cerveza artesanal conozcan la empresa, ya que es nueva y se debe posicionar a nivel ciudad mediante estrategias comunicacionales.

El posicionamiento de la firma se encontrará enfocado en la transparencia de los procesos productivos denotando la calidad de los productos y haciendo hincapié en los insumos naturales utilizados, dando una imagen de profesionalismo y confianza.

El emplazamiento del producto estará basado en la calidad, en lo novedoso de los sabores, en el acompañamiento acorde a la bebida de los diferentes menús pero específicamente en el servicio, siendo uno de los bastiones de diferenciación de la empresa la demostración de la fabricación de la cerveza ya que se estará mostrando el proceso del desarrollo del producto que están tomando.

Se busca poder tener clientes educados en la materia y blanquearlo para que el público lo sepa, generando una posición de prestigio hacia el cliente, por lo que nuestro posicionamiento ante el cliente estará basado en la credibilidad, brindando un servicio que genere fidelidad a la empresa y a la marca.

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Uno de los objetivos que se planteará la empresa es la estrategia de fidelización de clientes, y estará basada en conseguir la confianza del consumidor en el largo plazo. Donde no solo consuma en el negocio y vuelva a querer tener la misma experiencia, sino que también recomiende los productos y el lugar.

El hecho de generar un buen servicio, que los clientes puedan observar el proceso productivo de lo que están consumiendo y que haya un ida y vuelta entre la empresa y los consumidores genera relaciones estables donde se benefician ambas partes.

Esta situación permite además no solo demostrar por parte de la empresa que se preocupa por las necesidades, deseos y expectativas de los clientes sino que también permite mantener a la firma al tanto de lo que sucede en el mercado generando un sistema de retroalimentación. Por lo que no solo la empresa estaría captando, fidelizando y hasta recuperando clientes sino que también estaría gestionando la lealtad de los mismos generando vínculos a largo plazo.

Parte importante de la fidelización de clientes se encuentra en la gestión y mejora del valor percibido por los mismos. Posicionando así a la empresa como un bar profesional, con packaging y merchandising adecuado, una imagen moderna y con una comunicación cercana que genere los espacios adecuados de acercamiento con los clientes.

Para la fidelización, la empresa se enfocará en el crecimiento y la retención de la cartera de clientes existentes, construyendo una relación duradera con los mismos.

Son muchas las empresas que dan por cumplido su objetivo una vez que las personas han adquirido su producto pero en realidad la primera compra es el primer ladrillo que ayudará a construir una sólida relación con el cliente, por lo que la empresa se enfocara en hacer crecer ese vínculo.

Para lograr esto será importante seguir en contacto con los consumidores y para ello en primera instancia se recolectara la información necesaria para ponerse en contacto, realizándolo mediante las mismas tablets que tendrán los mozos, quienes les consultarán a los clientes si desean brindar su correo electrónico y/o número de celular para poder facilitar una sencilla encuesta del servicio / producto y mantenerlo al tanto sobre promociones o cualquier novedad de su interés.

Otra de las estrategias que utilizara la empresa para fidelizar a sus clientes es el *“Happy hour”*, el cual consiste en reducir el precio de los productos, con excepción de los barriles de 50 lt, en un 20% todos los días de 19 a 20:30hs.

Dicha estrategia se destaca entre las acciones de marketing por su sencillez, consiste en reducir el precio de los productos durante un corto periodo de tiempo, en el que no suele haber mucha actividad.

A demás de las tácticas antes mencionadas “La Fábrica” establecerá un sistema que le permita no solo fidelizar a sus clientes sino también promocionar a la empresa, el cual consiste en otorgar un descuento del 50% en la tirada en vaso de 500 ml, a aquellas personas que suban una foto a las redes sociales como por ejemplo, Facebook, Instagram o Twitter, etiquetando o arrobando a la empresa en dicha foto.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

REQUERIMIENTO DE FONDOS Y SU APLICACIÓN

Para el proyecto planteado, se define un período de 5 años, en el cual se analizan la inversión inicial, costos fijos y variables y futuros ingresos.

INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial está compuesta de la siguiente manera:

INVERSIÓN INICIAL	COSTO
Equipo e instalaciones	\$ 2.660.470
Alquiler por 4 meses	\$ 100.000
Gastos varios	\$ 150.000
Mercadería inicial	\$ 450.000
Publicidad	\$ 22.300
Constitución de la Sociedad	\$ 8.250
TOTAL	\$ 3.391.020

COSTOS FIJOS

COSTOS FIJOS MENSUALES	
Sueldos	\$ 382.436
Alquiler	\$ 25.000
Internet	\$ 1.500
Sistema Maxirest	\$ 3.000
Estudio Contable	\$ 18.000
Community Manager	\$ 5.000
TOTAL COSTO FIJO MENSUAL	\$ 434.936
TOTAL COSTO FIJO ANUAL	\$ 5.219.232

COSTOS VARIABLES

Se estima un aumento del 3% mensual correspondiente a la inflación proyectada para los próximos meses y un incremento del 10% mensual luego del primer mes de apertura (octubre), desde noviembre a marzo.

En cuanto al período de abril a septiembre se prevé una disminución del 20% en el volumen de producción debido a que pronostica una caída en las ventas por temporada baja.

Los costos variables se encuentran compuestos por:

- **SERVICIOS:** Energía eléctrica, gas, agua y tasas municipales.
- **MATERIA PRIMA:** Insumos necesarios para la producción de cerveza y preparación de la comanda.
- **IMPUESTOS:** En este caso se dividirá por mes el importe total correspondiente a los impuestos a los ingresos brutos y ganancias.

COSTOS VARIABLES			
	Servicios	Materia Prima	Impuestos
Octubre	\$ 30.000	\$ 132.000	\$ 107.495
Noviembre	\$ 33.900	\$ 149.160	\$ 107.495
Diciembre	\$ 38.307	\$ 168.551	\$ 107.495
Enero	\$ 43.287	\$ 185.406	\$ 107.495
Febrero	\$ 48.914	\$ 203.946	\$ 107.495
Marzo	\$ 55.273	\$ 230.460	\$ 107.495
Abril	\$ 44.218	\$ 184.368	\$ 107.495
Mayo	\$ 45.545	\$ 189.899	\$ 107.495
Junio	\$ 46.911	\$ 195.596	\$ 107.495
Julio	\$ 48.319	\$ 201.463	\$ 107.495
Agosto	\$ 49.768	\$ 207.507	\$ 107.495
Septiembre	\$ 51.261	\$ 213.733	\$ 107.495
SUBTOTAL	\$ 535.704	\$ 2.262.088	\$ 1.289.940
TOTAL	\$ 4.087.732		

INGRESOS

Los ingresos se evaluarán según experiencia y conocimientos de uno de los socios (Matías Bregant) quien trabajó anteriormente en “Bar 501” y “Boston Beer Pub”, competencias directas de la zona. En relación a sus conocimientos adquiridos se puede proyectar un nivel promedio de movimiento de personas por día y consumo.

Para poder proyectar los ingresos dividiremos el año en dos semestres, suponiendo la apertura del local en el mes de octubre, conformado de la siguiente forma:

- Primer semestre de Octubre a Marzo.
- Segundo semestre de Abril a Septiembre

En el primer semestre temporada primavera – verano se espera un buen nivel de ventas con un incremento de un 10% mensual del nivel de producción y ventas.

Para el segundo semestre se prevé una reducción del consumo en un 20% debido a que en la temporada otoño – invierno baja el nivel de demanda. En este semestre se aplicará una actualización de precios lo que representará una suba del 10% en relación al consumo promedio.

ESTIPULACIÓN PRIMER MES

DÍA	CLIENTES POR DÍA	GASTO PROMEDIO	INGRESOS POR DÍA
Martes	40	\$ 350	\$ 14.000
Miércoles	50	\$ 350	\$ 17.500
Jueves	70	\$ 350	\$ 24.500
Viernes	140	\$ 350	\$ 49.000
Sábado	140	\$ 350	\$ 49.000
Domingo	40	\$ 350	\$ 14.000
TOTAL POR SEMANA	480	\$ 350	\$ 168.000
TOTAL POR MES	1920	\$ 350	\$ 672.000

ESTIPULACIÓN PRIMER AÑO

AÑO 1	CLIENTES POR DÍA	GASTO PROMEDIO	INGRESOS POR MES
Octubre	1920	\$ 350	\$ 672.000
Noviembre	2112	\$ 350	\$ 739.200
Diciembre	2323	\$ 350	\$ 813.120
Enero	2556	\$ 350	\$ 894.432
Febrero	2811	\$ 350	\$ 983.875
Marzo	3092	\$ 350	\$ 1.082.263
Abril	2474	\$ 385	\$ 952.391
Mayo	2474	\$ 385	\$ 952.391
Junio	2474	\$ 385	\$ 952.391
Julio	2474	\$ 385	\$ 952.391
Agosto	2474	\$ 385	\$ 952.391
Septiembre	2474	\$ 385	\$ 952.391
TOTAL AÑO 1			\$ 10.899.237

ESTIPULACIÓN CADA PERÍODO

Para el primer año el ingreso estipulado es de \$10.899.237 según lo detallado en el punto anterior y se espera un incremento del 15% anual hasta el año 5.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 10.899.237	\$ 12.534.123	\$ 14.414.241	\$ 16.576.377	\$ 19.062.834

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE FONDOS

La rentabilidad del proyecto se puede medir de diferentes formas; en unidades monetarias, porcentajes, o tiempo de recupero de la inversión, entre otras.

El caso del VAN y el TIR, son dos herramientas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto, entendiéndose el mismo, no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro, etc.

La VAN (valor actual neto) es un indicador financiero que mide los flujos futuros de fondos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo (o igual a cero), el proyecto es viable. Basta con hallar la VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión.

La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el VAN sea igual a cero. La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a **mayor TIR, mayor rentabilidad.**

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos	\$ 10.899.237	\$ 12.534.123	\$ 14.414.241	\$ 16.576.377	\$ 19.062.834
Costos variables	\$ 2.797.792	\$ 3.217.461	\$ 3.700.080	\$ 4.255.092	\$ 4.893.356
Margen bruto	\$ 8.101.445	\$ 9.316.662	\$ 10.714.161	\$ 12.321.285	\$ 14.169.478
Costos fijos	\$ 5.063.232	\$ 5.822.717	\$ 6.696.124	\$ 7.700.543	\$ 8.855.624
Depreciaciones	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Rdo. Bruto	\$ 2.938.213	\$ 3.393.945	\$ 3.918.037	\$ 4.520.742	\$ 5.213.854
IG + IIB	\$ 1.262.937	\$ 1.306.669	\$ 1.508.444	\$ 1.740.486	\$ 2.007.334
Rdo. Neto	\$ 1.675.276	\$ 2.087.276	\$ 2.409.593	\$ 2.780.256	\$ 3.206.520

FLUJO DE FONDOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	\$ -3.391.020					
Recupero de inversión						
Rdo. Neto		\$ 1.675.276	\$ 2.087.276	\$ 2.409.593	\$ 2.780.256	\$ 3.206.520
Depreciaciones +		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
FF	\$ -3.391.020	\$ 1.775.276	\$ 2.187.276	\$ 2.509.593	\$ 2.880.256	\$ 3.306.520
FF Neto	\$ -3.391.020	1479396,5	1518941,77	1452310,51	1389012,56	1328816,2
FF Neto acumulado	\$ -3.391.020	\$ -1.615.744	\$ -96.802	\$ 1.355.508	\$ 2.744.521	\$ 4.073.337
VAN	\$ 4.073.337					
TIR	32%					
Pdo. Recupero				X		

En este proyecto, el valor actual neto (VAN) analizado en el plazo de 5 años es \$3.889.182, y la TIR es de 32%, es decir que el proyecto es viable. También vemos que el recupero de la inversión inicial se produce en el año 3 del proyecto.

11. CONCLUSIÓN

Siendo la cerveza una de las bebidas más antiguas del mundo, que este vigente en los tiempos actuales, que en Argentina sea la bebida más consumida y que haya ganado mayor participación en el mercado, permite sentar los fundamentos troncales para la factibilidad de este plan. Por lo que la tendencia alcista en la producción de cerveza artesanal a nivel mundial no es algo casual, sino que se corresponde a una iniciativa de volver a lo casero, a la producción de calidad y con sabores y estilos más profundos que los industrializados. Paraná, en base a lo mencionado, no es la excepción, es un hecho el fenómeno de la cerveza artesanal, devenido en un cambio de paradigma social y cultural, lo que ha resultado en un circuito de bares especializados en la bebida, por lo que la ciudad se alinea estratégicamente a lo que sucede a nivel nacional y en el mundo.

Las condiciones de cooperativismo, camaradería y de trabajo en equipo que caracterizan al sector, permiten la viabilidad de una actividad económica que en los últimos tiempos ha tenido niveles de rentabilidad elevados en relación a la situación económica que se desarrolla en Argentina, y esto se debe no solo a la necesidad de organizarse en instituciones para favorecer al sector sino que también se enfoca en la intención por parte de los productores en realizar un producto de calidad, orgánico y diferente.

La ciudad se ha volcado a la novedad de este fortalecimiento colectivo que plantea el rubro, pero de todas maneras la demanda es elevada, y los oferentes se ven sobrevenidos en muchas situaciones. Por lo que la intención de este plan de negocios se basa en poder brindarles a los emprendedores una guía en su proyecto, que se adapte a las necesidades del mercado, que conforme la estructura de planeación para poder observar con previsibilidad los diferentes escenarios futuros, que tengan una visión clara del rubro, que sepan de donde vienen y hacia donde se están dirigiendo. Además el espíritu joven de los socios, la contratación de personal capacitado, la capacidad productiva determinada de la fábrica, la profesionalización del servicio, y los esfuerzos puestos en este proyecto, nos permiten determinar su factibilidad.

La efectividad del plan está fundamentada en el entendimiento y análisis de la diferenciación de la empresa con respecto a las demás, donde las bases se sustentarán en la fabricación de un producto orgánico y natural; en la posibilidad de los clientes de observar cómo se realiza lo que consumen educándose en la materia en un ámbito amigable y generando a su vez pertenencia con el lugar; en donde la empresa no solo comercializará su producto en su negocio sino que también proveerá a otros bares de la ciudad expandiendo así la cerveza artesanal propia y accediendo a diferentes canales de distribución ganando mercado; en el elevado nivel de inversión determinado para el proyecto que permite trabajar a escala y acaparar la demanda insatisfecha actual; en la experiencia empresarial de los socios y la contratación de personal calificado; y en la ubicación del local, situado en un punto estratégico de la ciudad siendo uno de los lugares más concurridos por los paranaenses.

A su vez los resultados del proceso de investigación de mercado y el análisis de la función productiva de la empresa permitirán a los socios poseer conocimientos e información adecuada para el desenvolvimiento del proyecto, pudiendo producir volúmenes interesantes de cerveza, con un nivel relevante de variedad, lo que amplía su cartera de productos satisfaciendo un mayor número de necesidades, conocer además las debilidades y fortalezas que constituyen a la empresa para poder eliminarlas o fortalecerlas, y el contexto externo en el cual están inmersos, permitiéndoles adaptarse de la mejor manera a las condiciones que no se pueden controlar y estar preparados en la toma de decisiones frente a los cambios comunes de la economía actual.

Que el plan permita determinar que la inversión realizada se recupere en el tercer año de gestión, profundiza los aspectos de viabilidad del proyecto, complementado a estrategias

de comunicación y publicidad que permitan el posicionamiento óptimo en el mercado basado siempre en el valor agregado del producto.

Todos estos aspectos nos permiten determinar que es factible realizar el proyecto, que el retorno de las inversiones es en el mediano plazo, que los recursos humanos son adecuados y se alinean a las exigencias que demanda la estructura, que el producto será diferente y se enfocará en el servicio y la experimentación de un momento único, que la producción será la óptima para abastecer la demanda, y que además demuestra un compromiso económico y emprendedor relevante para con la ciudad, revalorizándola.

CONCLUSIÓN – BREGANT, FERNANDO MAXIMILIANO

La puesta en marcha de un nuevo negocio significa hoy en día un gran desafío para todo emprendedor que desea llevar adelante su propio proyecto. Según lo investigado existe un mercado de la cerveza artesanal que se encuentra en pleno desarrollo y ha experimentado niveles de crecimiento que hacen atractivo realizar inversiones en el sector y sobre todo teniendo en cuenta que en la ciudad de Paraná la oferta de este tipo de emprendimientos es escasa para la cantidad de demanda, que nos exige cada vez más calidad y diferenciación, hallándonos con un público objetivo dispuesto a probar productos novedosos y en su mayoría conocedor de la cerveza.

El lugar escogido para el emplazamiento de las instalaciones y atención al público presenta una gran ventaja ya que se encuentra a cinco cuadras del centro peatonal y a la misma distancia del Parque Urquiza (foco de atracción principal del segmento al cual se apunta), aunque también estará cercano a competidores directos, por lo que se deberá hacer especial énfasis en diferenciar la propuesta respecto a la competencia. Para tal fin se cuenta con una iniciativa totalmente novedosa en la ciudad, que es tener un establecimiento que elabore su propia cerveza en el mismo lugar en donde se atiende al cliente, dando la oportunidad al mismo de visualizar el proceso de producción, creando productos novedosos y variados en conjunto a un servicio gastronómico que acompañe de la mejor manera al producto principal. El éxito del proyecto, desde este punto de vista, está en ofrecer al cliente una propuesta que signifique una experiencia nueva y especial.

Para las operaciones de “La Fábrica” se ha decidido, en cuanto la atención directa al cliente, contar con personal capacitado enfocado en una relación de retroalimentación con los consumidores en donde el punto esencial sea el asesoramiento y descripción de los estilos de cerveza y como combinar estos con la propuesta gastronómica.

Otra de las grandes fortalezas del proyecto es la sociedad en sí misma, debido a que encontramos una buena combinación de sus estudios y experiencias para llevar adelante este negocio. El conocimiento de los socios, en el rubro en cuestión, ha implicado poder evaluar con precisión cada detalle relevante de plan.

Analizando los resultados financieros especulados, muestran una viabilidad para el desarrollo del proyecto planteado, ya que su implementación presenta resultados factibles en el tiempo. Como se pudo visualizar en el análisis el VAN de \$4.073.337 y la TIR del 32% en efecto entregan antecedentes suficientes para concluir que en un horizonte de 5 años se logra una rentabilidad superior a la esperada, logrando la recuperación de la inversión en el tercer periodo.

En base a lo detallado, la conclusión final es que el proyecto es viable y la recomendación es invertir en él. Existe un nicho de mercado que fue detectado y que todavía no ha sido del todo explotado en la ciudad. En virtud del escenario actual del mercado, se considera como el momento justo para incorporarse en el sector. Se debe contar con el recurso humano clave para desempeñar las funciones más importantes y estratégicas para materializar el plan. De la evaluación financiera se ha podido constatar que este plan de negocios es rentable y potencialmente interesante para eventuales inversores. Los escenarios utilizados fueron los más conservadores posibles, por lo que los resultados reales del proyecto pueden ser aún mejores.

CONCLUSION – GRINÓVERO, FERNANDO GABRIEL

El propósito de este plan de negocios es analizar la viabilidad de un proyecto que engloba la inauguración de un local gastronómico y la creación de una fábrica de cerveza artesanal, por lo que considerando el auge sobre el producto estrella del plan, su fuerte demanda y la escasa oferta en la ciudad de Paraná, puedo concluir que la factibilidad de la iniciativa es positiva.

Los resultados de la investigación desarrollada, a partir del análisis de distintas variables de mercado, del entorno y de inversión y costos, permiten disminuir el nivel de riesgos, contingencias e incertidumbre ante la inestable situación política y económica de nuestro país.

Fundamentado en que estamos frente a un rubro con mucho potencial, con parámetros de inversión relevantes y con una capacidad instalada acorde al mercado paranaense y de la región, acompañado de adecuadas estrategias de marketing, personal capacitado y con experiencia, y complementado con el espíritu emprendedor de los socios, es inminente que el proceso de implementación será adecuado y que podrá adaptarse a las diferentes situaciones que pueden suceder cuando se emprende un proyecto. Por lo que el sustento de este plan de negocios se funda en la calidad del servicio y el producto ofrecido, la aptitud de las materias primas, la profesionalización de quienes integran la organización y la experiencia empresarial de los socios, efectivizando el desarrollo del proyecto; la posibilidad de crear un espacio donde los habitantes de la ciudad puedan concurrir no solo a degustar productos y disfrutar de un adecuado servicio sino que también puedan observar el proceso de producción de la cerveza artesanal con insumos totalmente orgánicos y naturales en un ambiente ameno, juvenil y moderno permitiéndoles vivir una experiencia única y diferente, crea las bases y favorece a la evolución del propósito.

El rubro de la cerveza artesanal se encuentra en pleno desarrollo, y estoy seguro que no se trata de algo pasajero, sino que es un producto que se posiciona cada vez más en el mercado y en la tendencia en los gustos y comportamientos de los consumidores. Los aspectos culturales y sociales que acompañan la preferencia de las personas por consumir cerveza artesanal, son de elevada relevancia ya que ha establecido cambios de paradigmas interesantes en la conducta de clientes que pretenden consumir un producto de calidad, orgánico y sofisticado.

A su vez los volúmenes de producción estipulados permiten ganar participación rápidamente en el mercado y en los canales de distribución, siendo este un punto de diferenciación importante con respecto a los niveles de producción de otras fábricas paranaenses que compiten en el sector.

El análisis económico y financiero con criterios progresivos y con un escenario de inestabilidad como es el de nuestro país, permiten determinar un retorno de inversión en

el mediano plazo, que comparado a otros rubros, la actividad económica genera un retorno relativamente rápido, por lo que me permito considerar que es un plan económicamente rentable con respecto a los escenarios futuros planteados, con potencial crecimiento y expansión.

Este plan pretende ser una guía para los emprendedores, permitiéndoles a los socios analizar detalladamente la actividad económica que desean desarrollar, que puedan ratificar la insatisfacción de la demanda con respecto a la cerveza artesanal, tener parámetros de los volúmenes de producción y comercialización aptos, los costos que conllevan, el retorno de la inversión en el tiempo, los riesgos y contingencias a los cuales se enfrentan pero también los aspectos positivos que fortalecen al proyecto generando un ámbito de previsibilidad para adaptarse, y poder obtener una planificación operativa de desempeño, pudiendo alinear estrategias y visiones a futuro para poder optimizar a la empresa al máximo y aumentar los niveles de éxito posibles.

12. BIBLIOGRAFÍA

- SANTESMASES MESTRE MIGUEL. **“Marketing, Conceptos y Estrategias”**. 6ª Edición. Editorial Pirámide. 2012.
- LAMBÍN, Jean Jacques. **“Marketing Estratégico”**. 3ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 1995.
- KOTLER, Philip. **“Dirección de Mercadotecnia”** 8ª Edición. Lima, Perú. 2001.
- RAFAEL MUÑOZ GONZALEZ. **“Marketing en el siglo XXI 5ª edición”**
- THOMPSON, A. A. / STRICKLAND, A.J. / GAMBLE, E. **“Administración Estratégica”**. Mac Graw Hill. 2012.
- GRAHAM FRIEND / STEFAN ZEHLE. **“Como diseñar un plan de negocios”**. Buenos Aires. 2012.
- MICHEL E. PORTER. **“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”**. Madrid. 2009.
- NASSIR SAPAG CHAIN. **“Criterios de evaluación de proyectos: como medir la rentabilidad de las inversiones”**. Madrid. 1996.
- PHILLIP KOTLER. **“Marketing Management: Análisis, planificación, ejecución y control”**. Madrid. 1988.
- OSCAR E. LAMATTINA. **“Análisis de estados financieros: un enfoque integral”**. Buenos Aires. 2006.
- ALCARAZ, R. E. **“El emprendedor de Éxito: Guía de planes de negocios”**. México. Mc. Graw Hill. 2011.
- FLEITMAN, JACK **“Negocios exitosos, cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”**. México. Mc. Graw Hill Interamericana. 2000.
- MUÑOZ, C. O. **“Elementos de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas”**. Chile. Editorial Printus. 2008.
- STUTELY, R. **“Plan de negocios: La estrategia inteligente”**. México. Pearson Education. 2000.
- LINDA PINSON. **“Anatomía de un plan de negocios”**. 5ª Edición. 2001.
- FRANCISCO AGUILAR. **“Análisis del entorno empresarial”**
- DANIEL MARTINEZ PEDROS / ARTEMIO MILLA GUTIERREZ. **“La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”**. 1ª Edición. 2005.
- ALEX SCOTT. EDINBURGH BUSINESS SCHOOL. **“Planificación estratégica”**
- HENRY MINTZBERG. Estructura Organizacional **“Diseño de organizaciones eficientes”**
- ALFREDO DOMENE SORIA. **“Maestro cervecero” Guía para elaborar tu propia cerveza artesanal**. 1ª Edición. Barcelona, España. 2018.
- PEREZ ENRRI DANIEL. **“Economía, en el pensamiento, la realidad y la acción”**. 1ª Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 2000.
- MOCHON / BEKER. **“Economía. Principios y aplicaciones”**. 4ª Edición.
- JORGE E. STERN / GUILLERO A. TESTORELLI / MIGUEL A. VICENTE. **“Las Claves del Marketing Actual”**. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina. 2005.
- ALBERTO WILENSKY. **“Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos”**. 3ª Edición. Buenos Aires, Argentina. 1997.

- EDUARDO M. CANDIOTI. “**Administración Financiera**”. 4ª Edición. Entre Ríos, Argentina. 1998.
- <http://www.fergut.com/pdfs/guiabp.pdf> “Guía para el desarrollo de un Plan de negocios”
- <https://magentaig.com>
- <http://www.cervezadeargentina.com.ar>
- <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- <https://www.nextu.com/blog/que-es-el-marketing-mix-y-cuales-son-sus-variables/>
- <https://www.argentina.gob.ar/produccion/sas>
- <https://www.obs-edu.com>
- <https://www.elsiglodetorreon.com.mx>
- <http://www.cervebel.es>
- <https://www.loscervecistas.es>
- <https://www.infocampo.com.ar/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>
- <https://www.iprofesional.com/economia/289836-cerveza-pymes-consumo-La-industria-cervecera-advierte-sobre-la-alta-carga-tributaria-que-debe-afrontar>
- <http://www.frp.utn.edu.ar/info2/?p=12364>
- <https://www.unoentrerios.com.ar/la-provincia/el-merito-la-cerveza-artesanal-y-el-sueno-la-espuma-propia-n1360181.html>
- <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- <https://www.lugaresysabores.com/eventos/detalle/987/cerveceros-entrerrianos-en-crecimiento>

13. ANEXOS

ANEXO I: CURRICULUM VITAE TUTORA

Apellido y Nombre: María José QUINODOZ

D.N.I.: 31.724.377

Lugar y Fecha de Nacimiento: Concordia, 14 de octubre de 1985

Dirección: Av. Churruarin N° 627, 2° Piso, Departamento H

Teléfono: 0343 - 155041341

Mail: mariajose@estudiocontablemq.com

mjquinodoz@gmail.com

mjquinodoz@fceco.uner.edu.ar

mjquinodoz@mail.austral.edu.ar

FORMACIÓN ACADÉMICA

Concluida:

- **2018 “LICENCIATURA EN ECONOMÍA¹²”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos. Tesis “Evolución del Comercio Internacional de Servicios en Argentina. Periodo 2005-2014”.
- **2010 CONTADORA PÚBLICA.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2003 PERITO MERCANTIL.** Escuela de Nivel Medio y Polimodal “Justo José de Urquiza” (Chajarí- Entre Ríos)
- **1998 Escuela Privada N° 53 “ María Auxiliadora”**(Chajarí- Entre Ríos)

En curso:

- **2010 “ABOGACÍA”.** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Nacional del Litoral.

FORMACIÓN ESPECÍFICA

- **2018 Curso de Posgrado “TRIBUTOS LOCALES”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.

² Cabe mencionar que esta carrera es nueva en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER. En 2015 se implementó el cursado del quinto año de la Licenciatura en Economía.

- **2016 Posgrado “MAESTRÍA EN DERECHO TRIBUTARIO”.** Facultad de Derecho. Universidad Austral.
- **2013 Posgrado “ESPECIALIZACIÓN EN GESTION ADUANERA Y TÉCNICAS DEL COMERCIO EXTERIOR”.** Universidad Nacional De La Matanza, Escuela De Posgrado. Instituto De Estudios De Las Finanzas Públicas Argentinas.
- **2012 Posgrado “ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA PARA CIENCIAS ECONÓMICAS”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Entre Ríos. **Tesis: Calificación 10 (Diez) Sobresaliente.**
- **2011- 2012 Posgrado “ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO INDUSTRIAL SUSTENTABLE Y TECNOLOGIA”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos. **Tesis: Calificación 9 (Nueve) Distinguido.**
- **2011 CURSO DE POSGRADO de “ESCRITURA DE TEXTOS ACADÉMICOS”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.

EXPERIENCIA

- **2017 – Docente Titular Catedra “Practica Profesional II”.** Tecnicatura Universitaria en Gestión de Negocios Internacionales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2013 – a la actualidad – Docente “Modulo de Contabilidad”.** Curso para aspirantes a la Matricula de Productor Asesor de Seguros de la Superintendencia de Seguros de la Nación. FUNDADE.
- **2017 – a la actualidad – Docente Titular “Practica Profesionalizante II”.** Tecnicatura en Marketing y Management. FUNDADE.
- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Responsabilidad Social Empresaria”.** Tecnicatura en Marketing y Management. FUNDADE.
- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Practica Profesionalizante II”.** Tecnicatura Superior en Administración de Empresas. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.

- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Practica Profesionalizante I”.** Tecnicatura Superior en Administración de Empresas. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Derecho Tributario”.** Tecnicatura Superior en Administración de Empresas. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Comercio Exterior”.** Tecnicatura Superior en Administración de Empresas. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2016 – a la actualidad – Docente Titular “Micro y Macroeconomía”.** Tecnicatura Superior en Administración de Recursos Humanos. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2016 – Docente Titular “Economía Contemporánea”.** Tecnicatura Superior en Administración de Empresas. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2016 –Docente Titular “Costos y Presupuestos”.** Tecnicatura Superior en Administración de Recursos Humanos. Instituto Superior de Capacitación Empresaria.
- **2015 a la actualidad – Docente Adjunta Catedra “Practica Profesional II”.** Tecnicatura Universitaria en Gestión de Negocios Internacionales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2015 a la actualidad – Auxiliar Docente en curso Propedéutico Carreras de Pre-Grado y Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Asignatura: Métodos y técnicas del trabajo intelectual.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2015 – Responsable Docente en curso Propedéutico Carreras de Pre-Grado y Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Asignatura: Matemática.** Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2014 a la actualidad - Docente Titular Catedra “Comercio Internacional”.** Tecnicatura Universitaria en Gestión de Negocios Internacionales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.

- **2014 - Docente Adjunto Catedra “Comercialización Internacional”.**
Licenciatura en Comercio Internacional. Facultad de Ciencias de la Gestión.
Universidad Autónoma de Entre Ríos.
- **2014 - Docente Adjunto Catedra “Principios de Administración”.** Licenciatura
en Turismo. Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre
Ríos.
- **2014 - Docente Adjunto Catedra “Principios de Administración”.** Licenciatura
en Marketing. Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre
Ríos.
- **2014 a la actualidad - Docente Titular Catedra “Introducción a los Negocios
Internacionales”.** Tecnicatura Universitaria en Gestión de Negocios
Internacionales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre
Ríos.
- **2014 – Auxiliar Docente en curso Propedéutico Carreras de Pre-Grado
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos.
Asignatura: Métodos y técnicas del trabajo intelectual. Carrera Tecnicatura
Universitaria en Gestión de Negocios Internacionales.** Facultad de Ciencias
Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2014 – Auxiliar Docente en curso Propedéutico Carreras de Grado Facultad
de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos.
Asignatura: Métodos y técnicas del trabajo intelectual. Carrera Contador
Público y Licenciatura en Economía.** Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2013 – Disertación en el Programa de Formación y Actualización para
Graduados: “La otra Economía, la economía social y solidaria”.** Facultad de
Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2013 – Asistente administrativa “Programa de Capacitación a Dirigentes de la
Economía Social y Solidaria”.**
- **2013 – Disertación en el PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN,
ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN PARA GRADUADOS: La “Otra
Economía”, la Economía Social y Solidaria. Módulo 4: Capital Social
y RSE.** Carga horaria: 6 horas reloj. Docente a cargo: Cra. María José
Quinodoz

- **2013 – a la actualidad: “ADSCRIPCION ADMINISTRACION GENERAL”.**
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos
- **2013 – Participación en la elaboración de un Programa de Formación para Profesionales y un Programa de Capacitación para Dirigentes e integrantes de Instituciones de la Economía Social.** Cra Ivana Finucci Curi – Dra. Elena Albornoz – Cra Greta López Müller. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2013: Docente Titular Catedra “La Ética en el Negocio Asegurador”.**
Tecnatura Universitaria en Seguros. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2012 – 2013 Leiva Hnos. S.A.** Desarrollo del Departamento de Comercio Exterior. Tareas Generales del Departamento.
- **2012 – Quanta Argentina – a la actualidad:** Desarrollo de Estrategias de RSE para la Fundación Quanta El Bien Hacer.
- **2012 – 2013: Coordinadora Carrera de Pregrado “Tecnatura en Gestión de Negocios Internacionales”.** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2012 – a la actualidad: Integrante del Comité de Autoevaluación y Acreditación de las Carreras de Grado dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).** Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- **2012 “Evaluadora de Proyectos Programa Jóvenes Emprendedores Rurales (Secretaría de Jóvenes Emprendedores – Ministerio de Producción de Entre Ríos)”**
- **2012 – a la actualidad: Docente Titular Catedra “Negocios Internacionales” en FUNDADE (Fundación de Dirigentes de Empresas) Sede Paraná.**
- **2012 (Junio – Julio) “Capacitadora Programa Capital Semilla (SePyMe) y Programa Jóvenes Emprendedores Rurales (Secretaría de Jóvenes Emprendedores – Ministerio de Producción de Entre Ríos)”**
- **2011 – 2015: “ADSCRIPCION AL SEMINARIO DE COMERCIO EXTERIOR”.**
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos.
Monografía por el periodo 2011-2013: “El rol del Contador en el Comercio Exterior”.

- **2010 – a la actualidad.** Desarrollo Profesional Independiente, especialmente en el área de Importación y Exportación. Contactos con Despachantes de Aduana, Agentes de Transporte Aduanero, Oficiales de Aduana, etc.
- **2008 (Mayo a Octubre) “CIRCULO ODONTOLOGICO DE PARANA”.** Pasantía Educativa Rentada.

ANEXO II: IMÁGENES DEL DISEÑO DEL NEGOCIO



ANEXO III: IMÁGENES DEL EQUIPAMIENTO



ANEXO IV: PROMULGACIÓN DE LA SAS

Ley N° 27349

29 de Marzo de 2017

APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR

Estado de la Norma: Vigente

DATOS DE PUBLICACIÓN

Fecha de Promulgación: 11 de Abril de 2017

Boletín Oficial: 12 de Abril de 2017

ASUNTO

Apoyo al Capital Emprendedor. Disposiciones generales.

Referencias Normativas:

Ley N° 19550 (T.O. 1984)

Capítulo II - Constitución

Artículo 34.- Constitución y responsabilidad. La SAS podrá ser constituida por una o varias personas humanas o jurídicas, quienes limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriban o adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 43. La SAS unipersonal no puede constituir ni participar en otra SAS unipersonal.

Artículo 35.- Requisitos para su constitución. La SAS podrá ser constituida por instrumento público o privado. En este último caso, la firma de los socios deberá ser certificada en forma judicial, notarial, bancaria o por autoridad competente del registro público respectivo.

La SAS podrá constituirse por medios digitales con firma digital, y de acuerdo a la reglamentación que a tal efecto se dicte. En estos supuestos, el instrumento deberá ser remitido a los fines de su inscripción al Registro Público correspondiente en el formato de archivo digital que oportunamente se establezca.

Artículo 36.- Contenido del instrumento de constitución. El instrumento constitutivo, sin perjuicio de las cláusulas que los socios resuelvan incluir, deberá contener como mínimo los siguientes requisitos:

1. El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad, Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o Clave de Identificación (CDI) de los socios, en su caso. Si se tratare de una o más personas jurídicas, deberá constar su denominación o razón social, domicilio y sede, datos de los integrantes del órgano de administración y Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave de Identificación (CDI) de las mismas, o dar cumplimiento con la registración que a tal efecto disponga la autoridad fiscal, en su caso, así como los datos de inscripción en el registro que corresponda.

2. La denominación social que deberá contener la expresión “Sociedad por Acciones Simplificada”, su abreviatura o la sigla SAS. La omisión de esta mención hará responsables ilimitada y solidariamente a los administradores o representantes de la sociedad, por los actos que celebren en esas condiciones.

3. El domicilio de la sociedad y su sede. Si en el instrumento constitutivo constare solamente el domicilio, la dirección de su sede podrá constar en el acta de constitución o podrá inscribirse simultáneamente mediante petición por separado suscripta por el órgano de administración. Se tendrán por válidas y vinculantes para la sociedad todas las notificaciones efectuadas en la sede inscripta, hasta tanto la misma haya sido efectivamente cancelada por el registro público donde la sede haya sido registrada por la sociedad.

4. La designación de su objeto, el que podrá ser amplio y plural. Las actividades que lo constituyan podrán guardar o no conexidad o relación entre ellas.

5. El plazo de duración, que deberá ser determinado.

6. El capital social y el aporte de cada socio, que deberán ser expresados en moneda nacional, haciéndose constar las clases, modalidades de emisión y demás características de las acciones y, en su caso, su régimen de aumento. El instrumento constitutivo, además, contemplará la suscripción del capital, el monto y la forma de integración y, si correspondiere, el plazo para el pago del saldo adeudado, el que no podrá exceder de dos (2) años desde la firma de dicho instrumento.

7. La organización de la administración, de las reuniones de socios y, en su caso, de la fiscalización. El instrumento constitutivo deberá contener la individualización de los integrantes de los órganos de administración y, en su caso, del órgano de fiscalización, fijándose el término de duración en los cargos e individualizándose el domicilio donde serán válidas todas las notificaciones que se les efectúen en tal carácter. En todos los casos, deberá designarse representante legal.

8. Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas.

9. Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros.

10. Las cláusulas atinentes a su funcionamiento, disolución y liquidación.

11. La fecha de cierre del ejercicio.

Los registros públicos aprobarán modelos tipo de instrumentos constitutivos para facilitar la inscripción registral.

Artículo 37.- Publicidad de la Sociedad por Acciones Simplificada. La SAS deberá publicar por un (1) día en el diario de publicaciones legales correspondiente a su lugar de constitución, un aviso que deberá contener los siguientes datos:

a) En oportunidad de su constitución, la información prevista en los incisos 1 a 7 y 11 del artículo 36 de la presente ley y la fecha del instrumento constitutivo;

b) En oportunidad de la modificación del instrumento constitutivo o de la disolución de la SAS:

1. La fecha de la resolución de la reunión de socios que aprobó la modificación del instrumento constitutivo o su disolución.

2. Cuando la modificación afecte alguno de los puntos enumerados en los incisos 2 a 7 y 11 del artículo 36, la publicación deberá determinarlo en la forma allí establecida.

Artículo 38: Inscripción registral. La documentación correspondiente deberá presentarse ante el registro público, quien previo cumplimiento de los requisitos formales y de las normas reglamentarias de aplicación, procederá a su inscripción. La inscripción será realizada dentro del plazo de veinticuatro (24) horas contado desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación pertinente, siempre que el solicitante utilice el modelo tipo de instrumento constitutivo aprobado por el registro público.

Los registros públicos deberán dictar e implementar las normas reglamentarias a tales efectos, previéndose el uso de medios digitales con firma digital y establecer un procedimiento de notificación electrónica y resolución de las observaciones que se realicen a la documentación presentada. Igual criterio se aplicará respecto a las reformas del instrumento constitutivo.

Artículo 39: Limitaciones. Para constituir y mantener su carácter de SAS, la sociedad:

1. No deberá estar comprendida en ninguno de los supuestos previstos en los incisos 3, 4 y 5 del artículo 299 de la Ley General de Sociedades 19.550 (t.o. 1984) y sus modificatorias.

2. No podrá ser controlada por ni participar en más del treinta por ciento (30%) del capital de sociedades comprendidas en los supuestos mencionados en el inciso 1 precedente.

En caso de que la SAS resultara encuadrada en alguno de los supuestos previstos en los incisos 1 o 2 precedentes, deberá transformarse en alguno de los tipos regulares previstos en la Ley General de Sociedades 19.550 (t.o. 1984) y sus modificatorias e inscribir la transformación en el registro público correspondiente, en un plazo no mayor a los seis (6) meses de configurado el supuesto. En caso de que la configuración del supuesto no resulte de un hecho o acto propio de la SAS, el plazo se computará desde que tomó conocimiento del mismo. La transformación no será obligatoria si antes de ese plazo la SAS deja de estar encuadrada en alguno de dichos supuestos. Vencido el plazo indicado sin que se hubiera producido la inscripción de la transformación en el registro público correspondiente, los socios responderán frente a terceros en forma solidaria, ilimitada y subsidiaria.

Artículo 40.- Capital social. El capital se dividirá en partes denominadas acciones. Al momento de la constitución de la sociedad, el capital no podrá ser inferior al importe equivalente a dos (2) veces el salario mínimo vital y móvil.

Artículo 41.- Suscripción e integración. La suscripción e integración de las acciones deberá hacerse en las condiciones, proporciones y plazos previstos en el instrumento

constitutivo. Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %) cómo mínimo al momento de la suscripción. La integración del saldo no podrá superar el plazo máximo de dos (2) años. Los aportes en especie deben integrarse en un cien por ciento (100 %) al momento de la suscripción.

Artículo 42.- Aportes. Los aportes podrán realizarse en bienes dinerarios o bienes no dinerarios.

Los aportes en bienes no dinerarios podrán ser efectuados al valor que unánimemente pacten los socios en cada caso, quienes deberán indicar en el instrumento constitutivo los antecedentes justificativos de la valuación o, en su defecto, según los valores de plaza. En caso de insolvencia o quiebra de la sociedad, los acreedores pueden impugnarla en el plazo de cinco (5) años de realizado el aporte. La impugnación no procederá si la valuación se realizó judicialmente. Los estados contables deberán contener nota donde se exprese el mecanismo de valuación de los aportes en especie que integran el capital social.

Podrán pactarse prestaciones accesorias. En este caso, la prestación de servicios, ya sea de socios, administradores o proveedores externos de la SAS, podrán consistir en servicios ya prestados o a prestarse en el futuro, y podrán ser aportados al valor que los socios determinen en el instrumento constitutivo o posteriormente por resolución unánime de los socios, o el valor resultará del que determinen uno o más peritos designados por los socios en forma unánime. El instrumento constitutivo deberá indicar los antecedentes justificativos de la valuación.

Las prestaciones deberán resultar del instrumento constitutivo y/o de los instrumentos de reformas posteriores, donde se precisará su contenido, duración, modalidad, retribución, sanciones en caso de incumplimiento y mecanismo alternativo de integración para el supuesto de que por cualquier causa se tornare imposible su cumplimiento. Sólo podrán modificarse de acuerdo con lo convenido o, en su defecto, con la conformidad de los obligados y de la totalidad de los socios.

Si la prestación del servicio se encontrara total o parcialmente pendiente de ejecución, la transmisión de las acciones de las que fuera titular el socio que comprometió dicha prestación requerirá la conformidad unánime de los socios, debiendo preverse, en su caso, un mecanismo alternativo de integración.

Artículo 43.- Garantía de los socios por la integración de los aportes. Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

Artículo 44.- Aumento de capital. En oportunidad de aumentarse el capital social, la reunión de socios podrá decidir las características de las acciones a emitir, indicando clase y derechos de las mismas.

La emisión de acciones podrá efectuarse a valor nominal o con prima de emisión, pudiendo fijarse primas distintas para las acciones que sean emitidas en un mismo aumento de capital. A tales fines, deberán emitirse acciones de distinta clase que podrán reconocer idénticos derechos económicos y políticos, con primas de emisión distintas.

El instrumento constitutivo puede, para los casos en que el aumento del capital fuera menor al cincuenta por ciento (50 %) del capital social inscripto, prever el aumento del capital social sin requerirse publicidad ni inscripción de la resolución de la reunión de socios.

En cualquier caso, las resoluciones adoptadas deberán remitirse al Registro Público por medios digitales a fin de comprobar el cumplimiento del tracto registral, en las condiciones que se establezcan reglamentariamente.

Artículo 45.- Aportes irrevocables. Los aportes irrevocables a cuenta de futura emisión de acciones podrán mantener tal carácter por el plazo de veinticuatro (24) meses contados desde la fecha de aceptación de los mismos por el órgano de administración de la SAS, el cual deberá resolver sobre su aceptación o rechazo dentro de los quince (15) días del ingreso de parte o de la totalidad de las sumas correspondientes a dicho aporte. La reglamentación que se dicte deberá establecer las condiciones y requisitos para su instrumentación.

Artículo 46.- Acciones. Se podrán emitir acciones nominativas no endosables, ordinarias o preferidas, indicando su valor nominal y los derechos económicos y políticos reconocidos a cada clase. También podrán emitirse acciones escriturales.

Artículo 47.- Derechos. Podrán reconocerse idénticos derechos políticos y económicos a distintas clases de acciones, independientemente de que existan diferencias en el precio de adquisición o venta de las mismas. En el instrumento constitutivo se expresarán los derechos de voto que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o plural, si ello procediere.

En caso que no se emitieren los títulos representativos de las acciones, su titularidad se acreditará a través de las constancias de registración que llevará la SAS en el libro de registro de acciones. Asimismo, la sociedad deberá en estos casos expedir comprobantes de saldos de las cuentas.

Artículo 48.- Transferencia. La forma de negociación o transferencia de acciones será la prevista por el instrumento constitutivo, en el cual se podrá requerir que toda transferencia de acciones o de alguna clase de ellas cuente con la previa autorización de la reunión de socios. En caso de omisión de su tratamiento en el instrumento constitutivo, toda transferencia de acciones deberá ser notificada a la sociedad e inscrita en el respectivo Libro de Registro de Acciones a los fines de su oponibilidad respecto de terceros.

El instrumento constitutivo podrá estipular la prohibición de la transferencia de las acciones o de alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del plazo máximo de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este plazo podrá ser prorrogado por períodos adicionales no mayores de diez (10) años, siempre que la respectiva decisión se adopte por el voto favorable de la totalidad del capital social.

Las restricciones o prohibiciones a las que están sujetas las acciones deberán registrarse en el Libro de Registro de Acciones. En las acciones cartulares deberán transcribirse, además, en los correspondientes títulos accionarios. Tratándose de acciones escriturales, dichas restricciones deberán constar en los comprobantes que se emitan.

Toda negociación o transferencia de acciones que no se ajuste a lo previsto en el instrumento constitutivo es de ningún valor.

ANEXO V: NOTICIA – INICIATIVA DE MARCO REGULATORIO

POLÍTICA

Martes 21 de Agosto de 2018

Proponen regular elaboración y venta de cerveza artesanal en Paraná

El objetivo es promover el desarrollo de la producción local, su crecimiento y participación en el mercado, fijando condiciones higiénico-sanitarias que garanticen la calidad del producto y resguarden los derechos de los consumidores.

f t g+ in 8 Comentarios

Enviar



En el último plenario ordinario que celebró el Concejo Deliberante de la capital entrerriana, tuvo ingreso una iniciativa promovida por el edil Emanuel Gainza (Cambliemos) estableciendo un marco regulatorio para la habilitación de establecimientos que elaboren y comercialicen cerveza artesanal en la ciudad de Paraná.

Los establecimientos de elaboración serán habilitados según la siguiente clasificación:

- 1- Micro-Emprendimientos cervenceros
- 2- Micro-cervecerías
- 3- Planta de elaboración de cerveza artesanal.

Tanto las micro-cervecerías como las plantas de elaboración podrán contar con un lugar de degustación, venta y consumo con permanencia en el local, con o sin cocina de elaboración de comidas, la cual será totalmente independiente de las áreas de la cervecería y deberán tramitar la habilitación correspondiente a "bares" o "restaurante", supo APF.

En la exposición de motivos de la iniciativa, el concejal Gainza señaló que "en la actualidad el Código Urbano de la ciudad de Paraná no contempla este tipo de elaboración, generando complicaciones a

Urbano de la ciudad de Paraná no contempla este tipo de elaboración, generando complicaciones a la hora de solicitar la habilitación municipal".

Añade además que "tiene como objetivo que los emprendimientos logren un desarrollo tal, que puedan llegar a encuadrar sus actividades en categoría superior dentro de la regulación específica vigente, fortaleciendo la economía local, el crecimiento del sector, promover una alternativa al producto industrial clásico: uno de valor agregado y de neta producción local, dentro del marco de políticas públicas generadoras de actividad económica y empleo".

La levadura estrella de la Patagonia fue declarada de interés por el Senado

Se trata de la madre de la levadura lager, descubierta por el investigador del CONICET Diego Libkind en colaboración con científicos de Argentina, Portugal y Estados Unidos.

El Honorable Senado de la Nación declaró de interés "el descubrimiento y descripción de la nueva especie de levadura *Saccharomyces eubayanus* que habita los bosques andino-patagónicos argentinos y que es progenitora de la levadura lager, principal insumo de la industria cervecera mundial; y las implicancias relacionadas con la producción de una cerveza 100% Argentina".

De esta forma, la cámara alta del Congreso de la Nación Argentina, distinguió el descubrimiento que hizo el doctor Diego Libkind -investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y de la Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA)- junto a expertos de Argentina, Portugal y Estado Unidos. La investigación fue publicada en 2011 en la prestigiosa revista [Proceedings of the National Academy of Sciences \(PNAS\)](#).

El doctor Libkind, actualmente director del [Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geoambientales \(IPATEC, CONICET-UNCOMA\)](#) de Bariloche, explicó que cuando estaba realizando su tesis doctoral, allá por el año 2004, estaba en contacto con un grupo de Portugal liderado por el doctor Jose Paula Sampaio, el cual estaba trabajando con levaduras del género *Saccharomyces*, las levaduras más relevantes en biotecnología, en bosques del hemisferio norte. "Por entonces me sugirió extender esas investigaciones al hemisferio sur. No era mi área pero abrí una nueva línea en el laboratorio relacionada con levaduras fermentadoras en los bosques de la Patagonia".

De esta manera, el doctor Libkind junto a sus colegas comenzaron a buscar rastros de levaduras que pudieran fermentar, es decir, que pudieran transformar los azúcares en alcohol. "Nos sorprendimos porque enseguida comenzaron a parecer levaduras interesantes, adaptadas al frío. Las investigamos a nivel genético para identificarlas y nos dimos cuenta que no sólo eran buenas fermentando a bajas temperaturas sino que también su genética indicaba que se trataba de la madre de la levadura lager, la cual hoy se utiliza para hacer cerca del 95% de la cerveza a nivel mundial. Esta levadura es un híbrido de la fusión de dos especies, una de ellas no se conocía su origen y eso es lo que descubrimos nosotros en la Patagonia Argentina", enfatizó Libkind.

Este hallazgo propició el acercamiento del IPATEC con el sector cervecero a nivel mundial, pero en particular con el por entonces aún incipiente pero promisorio sector de las cervezas artesanales de Bariloche. Allí inicio un fructífero proceso de interacción en el que se fueron sucediendo diversas instancias de vinculación entre el CONICET y los productores cerveceros, como Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN), capacitaciones, asesorías, convenios de asistencia técnica, licencia de levaduras, proyectos conjuntos de I+D con productores de cerveza y de lúpulo.

Así, el Laboratorio de Microbiología Aplicada, Biotecnología y Bioinformática de Levaduras del IPATEC fue respondiendo a distintas necesidades tecnológicas del sector cervecero y a otros aspectos de su cadena de valor (como la calidad del lúpulo), con el objeto de aportar a la mejora de la calidad, generar valor agregado y fomentar la diferenciación productiva.

En abril pasado, se llevó a cabo el [evento “Ciencia y Cerveza”](#) en las ciudades de Buenos Aires y Bariloche, donde se presentó la primera cerveza 100% argentina compuesta por productos íntegramente nacionales: cebada argentina, lúpulo patagónico, agua de deshielo de glaciares patagónicos y la estrella principal, la levadura *Saccharomyces eubayanus*. Cinco cerveceras de la Asociación de Cervecerías Artesanales de Bariloche de la región trabajaron junto a Diego Libkind y su equipo para desarrollar variantes de esta nueva cerveza artesanal.

En la actualidad este grupo de catorce investigadores, becarios y personal de apoyo del CONICET, liderados por el doctor Libkind, desarrolla sus actividades en un laboratorio de 40m² y trabaja en vistas de concretar su anhelado proyecto de 700 m², el Centro de Referencia en Levaduras y Tecnología Cervecera, lo que será el primer centro del país especializado en ciencia y tecnología de la cerveza y su cadena de valor.

ANEXO VII: REGLAMENTO INTERNO LABORAL

REGLAMENTO INTERNO

El objetivo de este Reglamento es acercar al trabajador contratado LA FABRICA SAS las normas disciplinarias comunes y propias específicas que rigen la actividad laboral interna de la empresa, cuyo contenido viene dado fundamentalmente por aquellas obligaciones y prohibiciones que deben observar, teniendo en cuenta las distintas actividades en que se desempeñan, las medidas disciplinarias a imponer, las autoridades facultadas y el procedimiento para su aplicación, como así las inconformidades contra las decisiones impuestas. A su vez, definir los lineamientos que regirán el actuar de quienes integran la empresa mediante sistemas comunicacionales y de procedimientos frente a situaciones inherentes al trabajo rutinario, con el fin de establecer circuitos fluidos, prácticos y eficientes. Elevar la productividad de la empresa de forma general, y la capacitación y motivación a nivel individual del personal en cualquier área y nivel jerárquico, generando

ámbitos laborales saludables y de desarrollo personal. Pretende alcanzar la eficiencia y efectividad en el desempeño de cada puesto de trabajo, fortaleciendo el orden laboral, la formación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades, lo que debe contribuir a la excelencia laboral y bregar a un clima interno saludable.

Las obligaciones y prohibiciones contenidas en este Reglamento son de aplicación a todos los trabajadores que laboran en la organización.

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

- Respeto, buena predisposición, compromiso y empatía en el entorno laboral.
- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- El jefe de área velará porque el personal cumpla con la normativa asignada a esta prescripción de orden. En caso de incumplimiento se aplicará el régimen disciplinario correspondiente.

Son obligaciones comunes y específicas de todos los trabajadores de esta entidad laboral las siguientes:

- asistir puntualmente a su trabajo, permanecer en su puesto durante la jornada y no abandonarlo sin el previo conocimiento y autorización de su jefe inmediato.
- cumplir el horario establecido para la alimentación y las pausas de descanso.
- comunicar a su jefe inmediato los motivos de la inasistencia al trabajo, dentro del término de las 24 horas.
- poner en conocimiento de la administración las causas que obstaculizan o dificultan el desenvolvimiento normal del trabajo.
- cumplir con calidad y eficiencia los trabajos que se le asignan o los asuntos que le son sometidos a su consideración.
- cumplir las órdenes de trabajo, normas, indicaciones y demás regulaciones generales internas.
- mantener la estricta discreción con respecto a las labores que realiza y a los documentos e informaciones que utiliza en el desempeño de su trabajo, no divulgando su contenido sin la autorización correspondiente.
- cuidar y mantener el orden y la limpieza del puesto de trabajo y de las áreas comunes del establecimiento.
- atender, informar y orientar correctamente a cualquier persona que solicite o que necesite de sus servicios o atención, en el ejercicio de sus funciones y dentro de los límites de su competencia, dando respuesta o tramitando con los niveles correspondientes en un término de tiempo adecuado.
- solicitar al nivel jerárquico superior la debida aprobación de cualquier cambio de turno de trabajo, cuando exista una causa que así lo justifique.

- observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique la respectiva autoridad para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.

Todas las conductas que afecten la buena fe laboral, que entorpezcan el normal desarrollo de la relación de trabajo y atenten con la finalidad de la empresa son causa de sanción disciplinaria.

Con la ejecución de amonestaciones no solo se está buscando generar un expediente probatorio sobre el empleado, sino que también se tendrán en cuenta como mecanismo de evaluación para futuros ascensos, incrementos salariales o reconocimientos. Se aclara que este régimen disciplinario no sólo es un elemento sancionador sino que el objetivo real es que sea un elemento educador y formador y que bregue por el orden interno de quienes conforman la institución.

NORMATIVA DE ASISTENCIA DE PERSONAL

- Registro de Entrada y Salida: todo el personal deberá registrar su ingreso y egreso a la empresa mediante Programa de Control de Acceso automatizado, mediante huella digital, realizándolo en los horarios correspondientes al turno que realiza.
- Tiempo de tolerancia de marcación diaria: el personal deberá presentarse dentro de los diez minutos anteriores al horario exacto de entrada al trabajo, debiendo cumplimentar las horas diarias que le correspondan. Se establece un máximo de 40 (cuarenta) minutos mensuales de tolerancia en el horario de ingreso. El incumplimiento del horario de trabajo pautado será pasible de la aplicación de sanciones disciplinarias.
- Salidas Excepcionales y/o Transitorias: Las salidas del personal, dentro de los horarios del turno de trabajo, deberán obedecer a causas excepcionales, no solucionables mediante otras alternativas. Toda salida, de cualquier índole, ajena a la gestión de la empresa, debe ser comunicada al área de jerárquica correspondiente con anticipación efectuándose a tal efecto una Solicitud de Permiso Laboral en la cual se registrará día, horario y duración de la salida requerida cuando el hecho no se pueda certificar por autoridad correspondiente y la empresa así lo quisiese. La afectación de horas de la jornada laboral normal conllevará, como regla, la compensación por parte del trabajador en días próximos. En caso de salidas al médico o referidas a la salud, se deberán tomar las previsiones para hacerlo fuera del horario de trabajo. Si no existiera esa posibilidad, deberá informarse y solicitarse autorización con un mínimo de 2 (dos) días de antelación. Debiendo presentar inexorablemente certificado de asistencia al médico para justificar la ausencia.
- Rotación del Personal: La entidad podrá establecer en forma sistemática la rotación del personal cuando así lo crea necesario, informando al mismo en forma general o individual de los cambios con una semana de anticipación. Los cambios serán informados mediante circular que deberá ser firmada por el personal comprendido. El personal puede solicitar cambio de turno solo en casos excepcionales, previa solicitud y conformidad, con por lo menos 2 (dos) días de antelación. Debiendo en todos los casos quedar cubierto el puesto de trabajo por otro empleado, a propuesta de quien solicite el cambio y previamente hablado.